

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS

ALFONSO REBOLLO ARÉVALO

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

1.- INTRODUCCIÓN

El objeto de esta ponencia es proponer unas posibles líneas de actuación sobre los mercados municipales minoristas (MMM), trazadas desde los planteamientos de la estrategia empresarial. El objetivo último es examinar las posibles vías de adaptación de esta forma comercial, que ha visto como su entorno de mercado ha variado profundamente.

El enfoque que adoptamos para el análisis es el de la estrategia corporativa, lo que implícitamente significa abordar la gestión de los MMM como unidades económicas, sujetas a los principios de eficacia y eficiencia. Pensamos que este enfoque es totalmente coherente con una visión más actual de la ciudad, ya que ésta puede considerarse como una entidad prestadora de bienes y servicios, que exige la realización de inversiones, genera costes y cobra un precio por sus prestaciones. Que el precio no se fije directamente por el mercado, no significa que no sean aplicables ciertos principios de la planificación empresarial a la gestión de, cuando menos, algunos elementos de las corporaciones municipales, entre los que claramente se encuentran los MMM. En concreto, pensamos que el enfoque del marketing estratégico es totalmente oportuno para su planificación y gestión.

El utilizar el enfoque de la estrategia corporativa implica considerar a los mercados municipales minoristas como un “producto” más de la “cartera de productos” que ofrecen los municipios a los ciudadanos. En coherencia con este planteamiento es necesario hacer dos precisiones:

- En primer lugar, en esta exposición tomaremos como unidad del análisis a los MMM en su conjunto, como un “producto municipal”, y no los problemas particulares de los mercados ni de los establecimientos individuales situados en ello.
- El hilo conductor de esta exposición, o el interés último que la mueve, es colaborar, dentro de mis limitadas posibilidades, a dar respuesta al problema de mejorar la gestión y la función de los mercados municipales minoristas.

Para ello es conveniente que, antes de nada, nos planteemos las bases y los elementos de la actuación estratégica. No se



trata de revisar ahora los contenidos teóricos de esta práctica empresarial, sino de señalar, aunque muy brevemente, las bases de la planificación y la gestión de los MMM desde el enfoque estratégico, bien diferente de los modos de gestión “administrativistas” con los que en tantos casos se “controla” el quehacer de los mercados municipales minoristas.

La planificación estratégica del marketing puede definirse como “*el proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las distintas variables de marketing*” (1).

De todos estos elementos de la planificación y dirección estratégica, en esta intervención repararemos fundamentalmente en aspectos que no han sido tratados ya en otras intervenciones, como los objetivos que en la situación actual del mercado pueden ser adjudicados a los MMM, las necesidades de cambio en los modos de gestión de estos, las distintas alternativas de adaptación y en la consideración de los mercados municipales minoristas como unidades económicas dentro del actual sistema de distribución comercial.



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS



2.- LOS MERCADOS MUNICIPALES MINORISTAS COMO ELEMENTOS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA

Los MMM son una forma comercial consistente en la agrupación de establecimientos independientes situados en un solo local, en muchos casos, incluso en edificios exentos de otros usos, que dan lugar a medianas superficies comerciales.

CUADRO 1: LOS MERCADOS DE ABASTOS SEGÚN LA SUPERFICIE CONSTRUIDA

SUPERFICIE (M ²)	NÚMERO DE MERCADOS	%
HASTA 500	122	15,9
501-1.000	178	23,3
1.001-1.500	105	13,7
1.501-2.000	105	13,7
2.001-2.500	63	8,2
2.501-3.000	42	5,5
MÁS DE 3.000	150	19,7
TOTAL	765	100,0

FUENTE: Dirección General de Comercio Interior. Centros Comerciales y Mercados Minoristas. Colección Estudios. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, 1990.

Como puede verse en el cuadro nº 1, en el año 1989 se contaba con 150 “mercados de abastos” con una superficie mayor de 3.000 m². En total eran 765 los mercados de abastos, municipales y privados, que contaban con una superficie media de 2.032 m², lo que totaliza una oferta comercial de más de un millón y medio de metros cuadrados (1.554.480 m²) de un formato comercial con características específicas. Se plantea por

tanto una primera cuestión: ¿cómo es desde el punto de vista del conjunto de la oferta minorista este elemento tan importante, cuantitativamente al menos, de la distribución comercial española?

Esta pregunta supone en definitiva interrogarnos sobre cómo es el “producto-mercado” llamado mercado municipal minorista. Dentro de una taxonomía moderna de las formas comerciales, los MMM pueden caracterizarse como “centros de compra cotidiana” (por utilizar una expresión, la de centro de compra, propuesta ya hace tiempo por el profesor L. Garmir, y que aunque no se usa tanto como tal vez se debiera, yo continuo admirando por su precisión conceptual y su utilidad), o dicho con una denominación más de mercado, como “centros comerciales cotidianos”. Aún podríamos encontrar más definiciones que señalarían otras características de los mercados municipales minoristas. El caso es que los MMM tienen características singulares que les hacen ser un formato comercial específico y singular dentro del panorama de la distribución comercial minorista. De estas características se derivan sus oportunidades y amenazas, sus luces y sus sombras.

- Los MMM dan lugar a una forma comercial especializada, sobre todo por el tipo de productos que venden, fundamentalmente productos perecederos de alimentación. A medida que se ha incrementado y diversificado el gasto de los ciudadanos, la venta de los productos perecederos de alimentación, en conjunto, se ha convertido necesariamente en una actividad especializada. El carácter de especializado de cada uno de sus establecimientos ha impregnado el carácter de los mercados. Aunque en menor medida que por el tipo de productos vendidos, también por el tipo de compra los MMM resultan ser formas comerciales especializadas en la compra cotidiana, con mayoría de compras frecuentes y bajo valor unitario.
- El relativamente alto grado de especialización, junto con su situación urbana, y grave problema de aparcamiento en la mayor parte de los casos, hace que los mercados municipales minoristas sean una forma de comercio de proximidad.
- Los mercados municipales minoristas son establecimientos por secciones (aun dentro de su especialización). En efecto, en los ellos se encuentra oferta minorista de, al menos, las tres grandes categorías de productos perecederos de alimentación: frutas y verduras, pescados y carnes, junto con los derivados de la carne, charcutería, panadería, etcétera.
- Finalmente, los MMM son formas comerciales con múltiples establecimientos en cada “sección”, lo que constituye una de sus características diferenciadoras. Dentro de cada rama de actividad de productos perecederos de alimentación, es posible encontrar varios establecimientos, varios puestos, asientos o paradas (según los nombres que reciben en cada lugar), gestionados por comerciantes independientes, de manera que se incrementan las posibilidades de elección de los consumidores (cuyas alternativas de compra no dependen de una única di-



MERCAPALMA

PUERTAS ABIERTAS



AL SERVICIO DE LA LOGÍSTICA AGROALIMENTARIA

MERCAPALMA inició su actividad logística agroalimentaria en 1973. Ubicada a 8 km. de Palma por autopista; se encuentra a 5 minutos y 10 minutos, por autopistas, de Aeropuerto y Puerto, respectivamente.

MERCAPALMA cuenta con Mercados de frutas y hortalizas, carne, pescado y productos varios; así como empresas, ubicadas en zona ZAC, que incorporan "valor añadido" a los productos procedentes del Mercado: caterings, fábricas de embutidos, etcétera.

MERCAPALMA tiene una superficie de aproximadamente 300.000 m², totalmente urbanizados. Por sus instalaciones circulan unos 45.000 vehículos mensuales, entre mayoristas y detallistas. Cuenta con unas 120 empresas cuyo volumen de negocio, en lo que son Mercados, se estima en unos 30.000 millones de pesetas.

MERCAPALMA supone la mayor concentración de empresas mayoristas de agroalimentación en Mallorca (600.000 residentes más turismo en constante crecimiento) con una clara expansión hacia el resto de las Islas Baleares, con las cuales dispone de una buena comunicación.

C/ Cardenal Rossell, 182. Coll d'en Rebassa. 07007 PALMA DE MALLORCA
Tels.: 971 74 54 01 / 971 74 51 40. Fax: 971 26 40 26. E-mail: Mercapalma@bitel.es



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS



rección comercial), a la vez que se incrementa el grado de competencia existente en los mercados municipales minoristas (al eliminar el llamado efecto de “monopolio en el establecimiento”, como acertadamente ha señalado el profesor J. Caesares), lo que constituye otra de sus características, con efectos beneficiosos para el conjunto de la distribución comercial, que se extiende más allá de los establecimientos de fuera de los MMM y de los de venta de otros productos, como ha ocurrido históricamente en la medida en que los mercados municipales minoristas han sido el referente de precios y calidades para buena parte de la compra cotidiana.

- La multiplicidad de la oferta, junto con la fuerte atracción de proximidad, ha hecho que durante décadas, y dicho sea con jerga moderna, los mercados municipales minoristas han sido establecimientos enfocados a prácticamente todos los segmentos de consumidores existentes en su entorno de atracción comercial, pues prácticamente todos los grupos de renta encontraban los productos adecuados a sus necesidades y posibilidades. Sólo cuando la diversificación social y económica ha modificado los hábitos de compra y los productos de alimentación han dejado de ser objeto de compra prácticamente diaria (también por la conjunción de otros factores, como la menor disponibilidad de tiempo en los hogares para las tareas domésticas, la normalización de los productos, etcétera), los MMM han dejado de ser formas comerciales atractivas para algunos segmentos de consumidores, que prefieren realizar compras más grandes, de muchas más clases de productos, con menor frecuencia y empleando menos tiempo, lo que les lleva a preferir establecimientos con un surtido más amplio.

3.- LOS OBJETIVOS SOBRE LOS MERCADOS MINORISTAS MUNICIPALES

Antes de analizar los posibles objetivos sobre los MMM es necesario saber si tiene sentido mantener semejante volumen de oferta pública de servicios comerciales, en un sistema de

distribución comercial desarrollado como es el español. En concreto, se plantean un par de cuestiones que es necesario responder previamente a la determinación de objetivos de desarrollo de los mercados municipales minoristas.

- En primer lugar, determinar si los MMM son una fórmula válida en el futuro de la distribución comercial.
- En segundo lugar si tiene lugar como servicio público municipal.

La respuesta a la primera pregunta no puede ser objeto de esta ponencia solamente y, en todo caso, debería expresarse a su término. Pero permítanme exponer mi opinión de entrada, siquiera sea como hipótesis de trabajo. En efecto, parto del convencimiento de la conveniencia de los mercados municipales minoristas. A la realidad fáctica e inmediata de la preferencia de buena parte de los consumidores para realizar la compra de productos de alimentación en los MMM, y por si ello fuera poco, se añaden las razones que se han desgranado en esta reunión. No insistiremos ahora más en ello. Baste afirmarlo para sentar una de las bases fundamentales para la planificación estratégica de los mercados municipales minoristas. Aunque no quiero pasar por alto la importancia que tiene esta condición afirmativa para la discusión sobre su futuro y, todavía más, para abordar el análisis de las líneas fundamentales de su planificación estratégica. Permítanme que exprese esta condición en términos coloquiales, a veces más directos: *“no es posible vender aquello en lo que no se cree”*.

La segunda cuestión puede resultar en algunos casos espionosa, ya que algunos municipios han tomado posturas al respecto, cercanas a los postulados privatizadores. Sin embargo el enfoque estratégico que aquí hemos adoptado exige conocer el interés que tiene cada “producto de la cartera” para las corporaciones municipales en orden a orientar la política de inversiones, o desinversiones.

Los argumentos para mantener la propiedad y la dirección última, que no tanto la gestión comercial, en manos municipales son paralelos cuando no coincidentes con las razones que justifican la razón del mantenimiento y la viabilidad de los MMM como formato comercial en el sistema de distribución comercial español.

Permítanme señalar las principales líneas argumentales, aunque algunas de ellas se han tratado en esta reunión.

- La virtualidad de control de la oferta minorista de productos perecederos de alimentación, respecto de los precios y las calidades, por parte de los mercados municipales continúa siendo





EL MAYOR MERCADO DEL SUR



*Un gran polígono alimentario
abierto a su actividad empresarial*

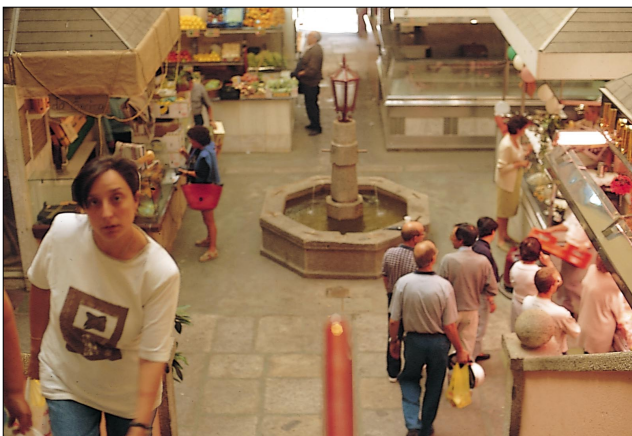
COMODO ACCESO Y AMPLIOS APARCAMIENTOS

**SERVICIOS GENERALES DE VIGILANCIA JURADA Y LIMPIEZA
BANCOS-TALLERES-TIENDAS-CAFETERÍAS-
AGENCIA DE TRANSPORTES-ETC.**

Mercados Centrales de Abastecimiento de Sevilla, MERCASEVILLA,S.A.
Autovía Sevilla-Málaga, Km. 1. 41020.SEVILLA. - Tel. *95/451 04 00 - Fax: 95/451 08 95
<http://www.mercasevilla.com> • E-mail: informat@mercasevilla.com



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS



cierta. La variedad de oferta y el alto grado de competencia que se da en los MMM hace que, como norma general, éstos se adapten bien a los distintos segmentos de consumidores existentes en sus respectivas áreas de influencia, prestando finalmente un buen servicio a los ciudadanos de su entorno, a la vez que sirven para paliar o evitar situaciones de dominio de mercado por parte de grandes empresas. De hecho, en la comercialización minorista de los productos perecederos es el sector, dentro de los productos de compra regular, donde menos nivel de concentración empresarial puede observarse.

- La creación de actividad económica en los entornos en que se sitúan los mercados municipales minoristas, generada por la atracción de actividad económica (en tanto que éstos se convierten en auténticos centros de compra cotidiana), y por evitar la pérdida de actividad directa e inducida que supondría su no existencia.
- Los MMM y, no se olvide, el área comercial que con frecuencia se crea en su entorno, suponen la mejor alternativa de compra para un apreciable número de ciudadanos que no disponen de los medios necesarios para elegir entre las alternativas de compra existentes en un mercado de grandes dimensiones geográficas que obliga a la realización de grandes desplazamientos y a aceptar, por parte de los consumidores, la realización de funciones de distribución que hasta ahora realiza el comercio minorista. Además, los mercados municipales y las áreas comerciales generadas en su entorno suponen un enriquecimiento de la oferta minorista, que no sólo es apreciada por los clientes obligados por la proximidad geográfica de los establecimientos, sino que es una oferta diversa y diferenciada, apreciada por otros grupos de consumidores que fácilmente podrían acceder a las grandes superficies de venta.

La diversidad de la oferta generada por el pequeño comercio minorista de productos perecederos y, en particular, por los mercados municipales supone un enriquecimiento de la vida de las ciudades, en tanto que incrementa las posibilidades de elección de los ciudadanos. Para que esta situación se man-

tenga es preciso que continúe existiendo una oferta minorista múltiple, diferenciada y con alto grado de competencia.

Otros argumentos, como el mantenimiento de un patrimonio colectivo de gran importancia en manos de los municipios, la importancia social de los mercados municipales minoristas y la que alcanza como elemento urbanístico ya han sido suficientemente comentados como para extendernos más en ellos en este momento, baste ahora con recordarlos.

La determinación de objetivos sobre los MMM también debe tener muy presente los objetivos fundacionales de los propios mercados, que no son sino los de “ *cubrir las necesidades (de los ciudadanos) del abastecimiento de productos alimenticios garantizando, en condiciones higiénico-sanitarias correctas y a precio asequible*” (2). Estos objetivos se han modificado profundamente sobre todo en cuanto a la garantía de abastecimiento y de condiciones higiénico-sanitarias correctas, pero no han desaparecido. La garantía de abastecimiento no cabe entenderla hoy en términos absolutos, sino referida a una suficiente variedad, a precios asequibles y no sujeta a impedimentos, como la distancia, que dificultan o impiden el acceso de los grupos de población con menor dotación de recursos a las ventajas de una distribución comercial moderna.

En efecto, en la actual situación del sistema de distribución comercial español, resulta incluso arcaico hablar simplemente de abastecimiento de la población, por cuanto que la oferta minorista llega prácticamente a todos los ciudadanos. La cuestión es en qué condiciones de mercado puede realizar la compra cualquier ciudadano, pertenezca al segmento de demanda que pertenezca. Es decir:

- qué variedad de productos tiene a su alcance, lo que condiciona la capacidad de elección de los consumidores y les permite optimizar la compra en función de sus disponibilidades;
- con qué nivel de precios va a encontrarse, o cuál va a ser el coste que tiene que asumir un consumidor por disponer de una oferta suficientemente amplia y adecuada a sus preferencias y posibilidades de compra;
- si los consumidores que residan en las zonas urbanas, por ejemplo, con menor atractivo comercial, van a tener que aceptar un mayor coste para realizar sus compras en sus entornos de mercado, porque la oferta existente sea inferior o de peor calidad que la media que es capaz de procurar el sistema de distribución comercial en su conjunto.

Téngase en cuenta que en una economía de mercado las posibilidades de acceso al nivel medio de oferta, sin



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS



sobrepuestos injustificados, es una condición necesaria para hacer efectiva la necesaria igualdad de los ciudadanos, igualdad que también debe darse “ante el mercado”. Por tanto, no es difícil reformular los objetivos que pueden determinarse para los MMM, ni reafirmar la vigencia de éstos. Dichos ya sólo como enunciados que someto a su consi-

deración, los objetivos a cumplir por los mercados minoristas desde la estrategia corporativa municipal, podrían enunciarse como se expresan en los puntos siguientes, en los que se recogen también otras propuestas más actuales, además de las que tradicionalmente se les han adjudicado.

- Procurar a los ciudadanos la posibilidad de acceso a una oferta de productos de alimentación amplia, en condiciones de suficiente competencia.
- Lograr que los MMM sean auténticos centros de creación de actividad económica en sus respectivos entornos urbanos.
- Incorporar los mercados al planeamiento urbano como un elemento de mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por las ciudades, tanto respecto de las actuaciones en centros históricos como en el desarrollo de nuevos barrios y, en general, como un elemento fundamental en la constitución de la multipolaridad propia de las ciudades modernas.

4.- ACTUACIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LOS MERCADOS MINORISTAS MUNICIPALES

Una vez definida la forma comercial MMM y su lugar en el sistema de distribución comercial y determinados los objetivos genéricos sobre los mercados, el siguiente paso consiste en definir las líneas estratégicas respecto de las que ordenar los recursos y determinar las actuaciones concretas y particu-

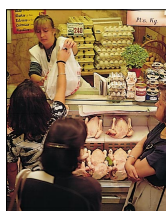
lares a aplicar en cada caso en orden a conseguir los objetivos propuestos.



I.- LOS MMM COMO UN “PRODUCTO MUNICIPAL”
 Más exactamente, la consideración que propongo es la de los mercados municipales minoristas como un producto-mercado de las corporaciones municipales, es decir, como un servicio orientado

a satisfacer las preferencias de los consumidores, o dicho en otros términos, de los ciudadanos. Una buena parte de éstos manifiestan a diario su interés por contar con esta forma comercial en la que encuentran conveniente realizar sus compras. Y eso pese a los inconvenientes que los consumidores encuentran en los MMM y de hecho así los expresan cuando se les pregunta por ello. Sobre este aspecto volveremos en los puntos siguientes de forma expresa.

Considerar los mercados municipales minoristas como un producto de la cartera que los municipios ofrecen a los ciudadanos implica dos líneas de trabajo subsiguientes que han de impregnar el resto de las actuaciones municipales.



I.A.- LA RED DE MMM:

En un trabajo citado anteriormente (3) se señalaba claramente que “*el planteamiento de los mercados ha solido hacerse respondiendo más a un principio de actuaciones puntuales que a una auténtica planificación que permita aprovechar las economías de escala y organizar una verdadera*

red que no sólo dé cobertura de establecimientos, sino que permita trasladar al consumidor las ventajas derivadas de la fórmula y precisamente al que más lo necesita, con independencia de que se halle en período electoral o no”.

Amplíemos un poco más esta idea. El conjunto de los mercados municipales minoristas de un municipio debe responder a una idea previa de la dotación comercial idónea o deseable al menos para la localidad correspondiente.

De esta manera, la constitución de nuevos mercados municipales o la concesión de nuevos mercados privados, la remodelación de los ya existentes o, en su caso, el cierre de alguno de ellos, debería responder a un diseño previo del servicio que se quiere ofrecer a los ciudadanos, tanto en cuanto a su intensidad como en cuanto a su calidad, y no sólo a consideraciones o demandas contingentes o, en el mejor de los casos, a meras consideraciones de cobertura cuantitativa del mercado, más propias de fases anteriores de los mercados, en los que la mera cercanía a los consumidores validaba cualquier implantación comercial suficientemente bien abastecida.

Se trata en definitiva de considerar el conjunto de los mercados municipales minoristas como una red de implantaciones comerciales que son parte del producto ofrecido a los ciudadanos. Producto al que los ciudadanos han de ser lógicamente muy sensibles, pues se trata de la resolución de algo tan importante como es la compra de productos de alimentación, y que debe ser parte de la valoración que hacen los ciudadanos por unas y otras zonas de las ciudades.

Si esta exigencia de considerar a los MMM como red se planteaba ya en 1984, fecha de la publicación citada anteriormente, hoy esta exigencia se ha acusado enormemente ante la



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS

evolución del mercado, que ha determinado el crecimiento de las empresas minoristas de productos de compra regular y la proliferación de formatos de mediana y gran superficie. No es posible pensar hoy en el mantenimiento sin problemas de unidades minoristas aisladas, aun cuando en muchos casos se trate de medianas o grandes superficies, cuanto más si se trata de “pequeños comercios tradicionales”, como es el caso de tantos mercados municipales minoristas.



I.B.- LOS MMM COMO UN SERVICIO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS MUNICIPAL:

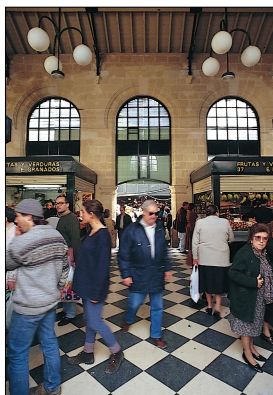
Entre los objetivos sobre los mercados municipales minoristas se encuentran algunos muy importantes que trascienden lo

estrictamente comercial (atracción económica, generación de imagen de la ciudad, control de precios, recuperación de entornos urbanos...). El cumplimiento de estos objetivos sólo puede alcanzarse coordinando los esfuerzos de planificación e inversión en todos estos objetivos, dicho sea de otro modo, coordinando la planificación y gestión estratégica de todos los productos que forman parte de la cartera municipal. Lo que exige, además de considerar al conjunto de los MMM como una red, como un solo producto, otorgarles carta de naturaleza en la provisión municipal de servicios.

La existencia de un buen mercado minorista, de titularidad municipal o privada, es un elemento de valor de una determinada zona urbana, como señalábamos antes. En general, la existencia de un “buen comercio minorista” es un signo de diferenciación y palanca de actividad económica de una zona urbana o de una ciudad en su conjunto. Se trata de no olvidar este instrumento de ordenación de las ciudades en el momento de su planificación y en la ulterior gestión.

Un último aspecto a tener en cuenta, aunque no se trate de una competencia directa de cada municipio, es la repercusión que la existencia de una actividad minorista diversificada tiene sobre el sistema de producción. Máxime en el caso de los mercados municipales minoristas en los que los productos comercializados provienen en gran medida de sectores muy sensibles de la producción española.

Cierto que la competencia de un municipio que, desde nuestro punto de vista, es fundamentalmente un centro de consumo, no alcanza a la consideración de las repercusiones sobre los sectores de producción agropecuaria o pesquera, pero la importancia de estas repercusiones pienso que debiera ser tenida en cuenta en las decisiones que se tomen sobre los mercados. Sin pretender ahondar en esta cuestión, creo conveniente añadir que, recíprocamente, las autoridades competentes en materia de estas producciones debieran corresponder con una preocupación y apoyo correspondiente a los MMM.



II.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES RESPECTO DE CADA MMM

Uno de los dilemas más acuciantes de los mercados municipales minoristas es que no todos tienen las mismas posibilidades de subsistencia, que mientras en unos casos las dificultades son de orden funcional, no demasiado difíciles de resolver, en otros casos se trata de decidir la permanencia o el cierre de algún

MMM. El abanico de situaciones es amplio, incluso en algunos casos se trataría de examinar la conveniencia de implantar nuevos mercado minoristas, municipales o privados.

Las necesidades y posibilidades de actuación sobre cada mercado escapan lógicamente a esta ponencia, pero sí es posible proponer algunas líneas de pensamiento básicas dentro del enfoque estratégico que venimos sugiriendo.

En primer lugar, se trata de considerar a los MMM no como una mera agregación de establecimientos minoristas de productos de alimentación, sino de considerarlos como “centros de compra cotidiana” localizados en un determinado entorno de mercado y, por tanto, orientados a uno o unos segmentos de demanda específicos, de manera que se pueda orientar la actividad de cada mercado hacia la satisfacción de los deseos y necesidades de grupos concretos de ciudadanos, en línea con el actual y necesario “enfoque al consumidor”.

Este planteamiento significa romper con un tabú conceptual, que no de hecho, como es el formato único de los mercados municipales minoristas. Sin olvidar su definición, en los términos que expusimos anteriormente, éstos pueden adoptar diversas modalidades. Junto con el profesor Casares, tuve la ocasión de trabajar en este tema.

En una tentativa de síntesis se establecieron hasta cuatro modelos teóricos de mercado minorista, en función de la orientación a diferentes tipos de compradores y diferentes tipos de compra (4). Son los siguientes:

- Mercado de abastos de barrio.
- Mercado de alto nivel.
- Mercado de abastos lúdico.
- Mercado de abastos tradicional.

Como en el caso de otras formas comerciales, se trata de enfocar la actividad hacia la satisfacción de necesidades concretas, que casi con seguridad revestirán diferentes modalidades.



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS



III.- EL ANÁLISIS DE LOS MMM

La diversidad de situaciones en que se encuentran los MMM exige analizar cada caso en particular definiendo, de una parte, la adecuación de cada uno a los objetivos corporativos definidos y valorando en qué medida se cumplen éstos y, de otra parte, en qué medida son económicamente eficientes desde el punto de vista comercial, pues al cabo los mercados

sólo tendrán sentido si los comerciantes instalados en ellos encuentran rentable continuar instalados en ellos, y si su coste es soportable por los Ayuntamientos.

Los criterios de rentabilidad de los comerciantes instalados en los mercados municipales minoristas son criterios empresariales bien conocidos sobre los que no merece insistir en este momento. Sin embargo, sí conviene señalar la necesidad de una mayor información sobre la realidad de los MMM y su evolución respecto de otras formas comerciales.

A pesar de que se cuenta con un algunos trabajos encomiables, como el realizado por el Ministerio de Comercio hace ya una década, o el Panel de Consumo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, sería necesario contar con otras fuentes más actualizadas, como es el caso del estudio de la Dirección General de Comercio Interior, o de dar más fluidez y mayor detalle al Panel de Consumo del MAPA. En todo caso y sobre todo, en el nivel municipal pocas veces se cuenta con una información puntual sobre la evolución de los MMM, lo que significa que ni los propietarios –los Ayuntamientos–, ni los operadores –los comerciantes instalados–, tienen conocimiento de la evolución y el posicionamiento de sus inversiones y negocios. Lo que resulta en una situación insólita para cualquier inversor. Máxime cuando las técnicas de investigación de mercados y el volumen de información existente sobre la distribución comercial permitirían conocer con bastante exactitud y prontitud la situación y evolución de cada unidad, condición indispensable para responder con la suficiente flexibilidad y rapidez a los problemas que genera el devenir de los mercados.

IV.- LA GESTIÓN DE LOS MMM

Ya para terminar y muy brevemente, me referiré a los modos de gestión que serían necesarios para el desarrollo de los MMM. Estos varían entre la administración única y directa por parte de los Ayuntamientos y la privatización

del servicio, dejando a agentes privados la dirección y gestión de los mercados minoristas, que dejarían de ser municipales.

Sin pronunciarnos ahora sobre esta cuestión con más detalle, sí pueden proponerse algunos criterios para la determinación de la forma de organización y gestión de la red de mercados municipales minoristas de un determinado municipio:

- La planificación y dirección del servicio debe ser municipal puesto que solamente así podrá asegurarse la consideración de todos los objetivos, no sólo de los comerciales, y la coherencia entre ellos, sobre todo teniendo en cuenta la importancia de los servicios de distribución minorista, la de los mercados municipales minoristas como elementos de la planificación urbana y la importancia del patrimonio que representan.
- La planificación y dirección de la red de MMM debería dejarse en manos de profesionales y de los propios interesados, comerciantes instalados y consumidores, agrupados en entidades que bajo la dirección estratégica de los responsables municipales gestionaran la adecuación y funcionamiento de los mercados minoristas como una unidad empresarial.
- La gestión de cada MMM debería realizarse por los propios comerciantes instalados junto con las entidades de planificación y dirección mencionadas anteriormente, con competencia para decidir la mezcla comercial de cada unidad minorista y la gestión de la salida o entrada de nuevos comerciantes. □

NOTAS:

- 1.- CRUZ ROCHE: Fundamentos de Marketing. Editorial Ariel, 1990.
- 2.- GIL, A.: Mercados. Instituto de Estudios de Administración Local. Col. Cuadernos Iberoamericanos de Administración Local. Madrid, 1984.
- 3.- GIL, A.: (Obra Citada. Ver nota anterior).
- 4.- CASARES, J. y REBOLLO, A.: Mercados Minoristas Tradicionales. Situación actual y alternativas de actuación. Distribución y Consumo, nº 32. Febrero/Marzo, 1997.

