



# Mercados municipales. Factores clave de competitividad

**JOSÉ ANTONIO VARELA GONZÁLEZ**

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Santiago de Compostela

**E**l comercio está en el origen de las ciudades y contribuye de forma destacada a la calidad de vida de sus habitantes. Un tejido comercial competitivo contribuye a la habitabilidad del centro y de los barrios, generando externalidades positivas en estas áreas urbanas.

En el sistema comercial urbano se integran los mercados municipales minoristas. Éstos constituyen un formato comercial caracterizado por la asociación espacial de comercios especializados, fundamentalmente en productos frescos –frutas y verduras, pescado, carne (al corte) y charcutería y quesos (al corte)– con una tecnología de venta tradicional.

La asociación espacial de los pequeños minoristas integrados en un mercado municipal tiene, para ellos, el efecto positivo de incrementar la atracción ejercida sobre los consumidores (1). Este efecto ya fue reconocido por Nelson en 1958 cuando propuso la “regla de atracción acumulativa”: “Un número dado de minoristas que comercializan la misma mercancía generará más negocio si están localizados juntos o en proximidad que si están espacial-



mente dispersos” (p. 58). Ahora bien, la asociación espacial de pequeños establecimientos minoristas —frente a una situación alternativa de múltiples establecimientos dispersos— también aporta beneficios para los consumidores, pues les permite conocer con menos esfuerzo de búsqueda muchas opciones de compra, comparar las alternativas de compra con un ahorro sustantivo de tiempo y coste de desplazamientos, y cambiar fácilmente de suministrador minorista cuando no proporciona la calidad buscada.

A lo largo del tiempo, los mercados municipales minoristas han contribuido al abastecimiento de la población, o de ciertos segmentos de la población, de productos de alimentación, básicamente en fresco, a precios competitivos y con garantías sanitarias. Para seguir cumpliendo esta misión, los mercados deben ser capaces de permitir que los comerciantes minoristas que operan en su recinto rentabilicen sus inversiones y vean recompensado su trabajo. Para estos operadores, el mercado debe ser un foco de atracción comercial capaz de permitirles vivir dignamente.

Ahora bien, ¿en qué medida, en la actualidad, los mercados municipales minoristas son un formato comercial viable?

O, alternativamente, ¿en qué medida permiten a sus miembros alcanzar sus objetivos? Desde un punto de vista genérico, la cuestión se relaciona con el grado en que los mercados están adaptados al entorno actual, dados los grandes cambios producidos en la sociedad española en los últimos 30 años.

Ahora bien, más allá de la adaptación, más o menos genérica, de los mercados municipales minoristas al entorno en que se insertan, está la cuestión concreta de si este formato comercial es competitivo en los mercados relevantes actuales.

Si entendemos la competitividad como capacidad para mantener e, incluso, de aumentar la cuota de mercado propia, la cuestión anterior se convierte en la siguiente: ¿aumentan los mercados municipales minoristas su cuota en la venta de los productos que ofertan en los núcleos en que están localizados?

La simple observación de la realidad indica que la cuota de los mercados ha descendido con el paso del tiempo, fundamentalmente como consecuencia del amplio desarrollo de otros formatos comerciales en los núcleos urbanos. Consecuentemente se puede afirmar que los mercados municipales minoristas como formato comercial han perdido competi-

vidad a lo largo de los últimos años, si bien algunos mercados han sido capaces de mantener un elevado nivel de actividad.

#### COMPETITIVIDAD DE LOS MERCADOS MINORISTAS MUNICIPALES

En la actualidad, la competencia comercial en las ciudades se plantea, en primera instancia, entre áreas o zonas comerciales, y sólo en un segundo momento, situado en una determinada área, el consumidor elige el establecimiento(s) concreto(s). Cuando se da esta situación, la competitividad de los mercados municipales minoristas estará determinada, en gran parte, por el potencial de atracción y de accesibilidad de la zona en que se encuentren ubicados y no solamente de la eficacia de su propia actuación.

Cuando un mercado se integra en una zona urbana deteriorada física y ambientalmente —con elevada degradación de sus edificios por envejecimiento—, la primera tarea cara a la potenciación de su competitividad será iniciar un proceso de rehabilitación urbana del área, que incrementa su atractivo. Pero incluso esta actuación puede ser insuficiente si en la zona no se logra fluidez del tráfico y se es incapaz de facilitar el estacionamiento. El comercio no se puede desarrollar en la actualidad sin condiciones satisfactorias de acceso y aparcamiento.

#### La cultura de “orientación al mercado”

La cultura de orientación al mercado ha sido considerada desde diversas perspectivas (Varela y Del Río, 2007). De ellas, la más integradora es la que la entiende como orientación al consumidor, pero también a la competencia y a otros elementos que inciden en el mercado (por ejemplo, la actuación pública).

¿Qué significa estar orientado al consumidor? Básicamente supone asumir la creencia de que, para lograr que una organización sea rentable a largo plazo, es



preciso que todos sus miembros consideren la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes como su objetivo prioritario. Según esto, los responsables –y los miembros– de los mercados municipales minoristas estarán orientados al mercado si sitúan la satisfacción del cliente en el centro de la reflexión estratégica y se esfuerzan por conocer en profundidad los valores de los consumidores.

Y estar orientado a los competidores, ¿qué significa? Básicamente, asumir que el objetivo de la organización debe ser ofrecer de modo permanente un valor al cliente superior al que ofrecen sus competidores. Para poder entregar este valor superior será necesario conocer en profundidad no sólo qué aspectos valoran los consumidores, sino también cuál es la posición competitiva del conjunto de

oferentes que operan en el mercado relevante.

La cultura de organización al mercado enfatiza la gestión profesionalizada e innovadora, ya que estimula la incorporación de todas las novedades necesarias para mantener a la organización adaptada a las necesidades de los consumidores.

#### **Los comportamientos de “orientación al mercado”**

Los valores culturales de una organización se deben traducir en actividades típicas, o comportamientos, que le permitan ofrecer un valor superior a los consumidores y, por esta vía, obtener un rendimiento satisfactorio continuo en el tiempo.

En la propuesta más tradicional, tres

son las actividades organizativas específicas vinculadas a la orientación al mercado. Estas actividades, o comportamientos, son:

1. Generación de información sobre el mercado.
2. Diseminación de la información en la organización.
3. Diseño e implantación de una respuesta enfocada y coherente.

#### *Generación de información sobre el mercado*

La primera dimensión se refiere al grado en que la organización genera (recoge y trata), de modo sistemático, información acerca de las necesidades y preferencias, presentes y futuras, de los clientes (consumidores), así como sobre las fuerzas externas (competencia y otros factores ambientales) que tienen influencia en sus resultados.

#### *Diseminación de la información en la organización*

Una vez que se dispone de información sobre el mercado, en una organización orientada al mercado esta información circulará hasta llegar a todos los miembros para los que sea relevante; es decir, la información generada será compartida para maximizar su valor.

El valor de la información generada en la empresa sólo es maximizado cuando está a disposición de todos los operadores en el momento en que éstos tienen que tomar decisiones y llevar a cabo las acciones consecuentes.

#### *Diseño e implantación de una respuesta guiada por el mercado*

Consiste en la formulación y ejecución de acciones de marketing consecuentes y consistentes con la comprensión del mercado. Actuar de forma orientada al mercado presupone diseñar la respuesta –planificación de la oferta– en función de la información acumulada sobre los deseos y preferencias de los consumidores, las es-

trategias de la competencia y las características del entorno; además, implica implantar la respuesta –oferta de un bien o servicio de valor superior– teniendo en cuenta, así mismo, los factores antedichos.

### Cultura y comportamientos de orientación al mercado en los mercados municipales minoristas

Una orientación decidida al mercado significa, en esencia, diseñar una actuación empresarial fundamentada en las preferencias de los consumidores y en el posicionamiento competitivo que permita a la organización proporcionar un valor superior a los consumidores.

Genéricamente, los mercados municipales minoristas serán competitivos si son capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores de su(s) segmento(s) objetivo de un modo mejor que otros formatos comerciales. Para ello es preciso que dispongan de un conocimiento profundo de las preferencias de los consumidores y de las ofertas de sus rivales, y que actúen como gestores profesionales y eficientes de las compras de sus clientes.

Para mantener/incrementar la competitividad de los mercados municipales minoristas como organizaciones de suministro de productos de alimentación básicamente fresca es preciso disponer de información sobre, y conocer, los diferentes segmentos del mercado relevante y sus preferencias y hábitos de compra.

Los mercados sólo serán capaces de proporcionar “valor” –algo valorado– a los consumidores si adaptan su oferta de productos y de servicios a las preferencias y comportamientos de sus segmentos objetivo.

Además, desde la perspectiva actual del marketing relacional, los mercados deberían tratar de fidelizar a sus clientes. Esto sólo se puede lograr mediante la provisión de productos y servicios adecuados, que supere las expectativas de los consumidores, que genere experien-



cias de compra satisfactorias, que manifieste el compromiso de los operadores con los intereses de sus clientes y que, en último término, sea capaz de generar confianza. Esta es, en esencia, la única vía para el mantenimiento de relaciones comerciales a lo largo del tiempo.

### Difusión de la información sobre el mercado entre los operadores

Los mercados municipales minoristas constituyen un formato comercial caracterizado por la asociación territorial de un conjunto de operadores minoristas independientes. Para la provisión de los servicios generales y, desde la perspectiva del marketing, para el logro de una imagen común fuerte se requiere el desarrollo de una cultura de colaboración y cooperación entre los participantes, que deberán estar dispuestos a perder parte de su discrecionalidad decisional en favor de una actuación más coordinada y homogénea.

Además del espíritu de colaboración entre los participantes individuales, resulta necesario un cierto grado de gestión centralizada que elimine, o al menos minimize, las descompensaciones o inconsistencias en las ofertas y actuaciones de los comerciantes individuales. Para acep-

tar esta cultura y este modelo de gestión es preciso un gran esfuerzo informativo y formativo. La difusión de la información recogida sobre el mercado y la competencia entre el conjunto de operadores resulta clave de cara a la aceptación de propuestas de cambio, tanto relativas al mercado en su conjunto como a los puestos que lo conforman, y al compromiso con las mismas.

### Diseño e implantación de una actuación coherente

Algunos mercados municipales minoristas son capaces de mantener una cuota de mercado significativa en los productos que comercializan, pero otros se encuentran en una situación de declive. En estos casos, ¿qué se puede hacer para que estos últimos sean más competitivos?

Supuesto que los responsables han tomado la decisión estratégica de mantener la dedicación del espacio urbano cubierto por el mercado al aprovisionamiento de productos de alimentación en fresco, sin someter su misión social a un cambio radical (2), la pregunta es: ¿qué se puede hacer para que sean más competitivos? La respuesta de muchos analistas ha sido: “modernizarlos”, lo que convierte la pregunta anterior en la si-

# ¿Le gusta el pan recién hecho?



Con Restauración Gourmet y sólo unos minutos de horneado, dispone de una amplia gama de panes de excelente calidad, recién hechos y a cualquier hora.

902 32 55 32



[www.berlys.es](http://www.berlys.es)



guiente: ¿qué diseño de actuaciones puede “modernizar” los mercados municipales minoristas?

Desde la perspectiva del marketing, el diseño de una actuación orientada a la “modernización” organizativa debe entenderse como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permita alcanzar los objetivos finales del mercado, teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores y el posicionamiento competitivo de los diferentes formatos comerciales, así como otras condiciones económicas y sociales del entorno. Este diseño estratégico requiere de una reflexión profesional y cuidadosa materializada en un plan de marketing enfocado al logro de los objetivos fijados.

#### **DISEÑO DE UNA ACTUACIÓN COMPETITIVA**

Para mejorar la competitividad de los mercados municipales minoristas será necesario llevar a cabo un conjunto de intervenciones sobre las variables comerciales. Para que tales actuaciones sean coherentes y sistemáticas resulta conveniente diseñar un plan de marketing

orientado al mercado. Tal plan debe integrar básicamente tres elementos:

1. Definición del público objetivo.
2. Elección del “concepto de establecimiento”.
3. Elaboración de la combinación de marketing a implantar.

#### **Público objetivo y “concepto de establecimiento”**

En muchos casos, la reflexión sobre el público objetivo al que dirigirse no se plantea, lo que implica, generalmente, que la organización dirige su oferta indiscriminadamente a todos los consumidores. Ahora bien, cada vez existe mayor conciencia de que los mercados actuales están formados por segmentos de consumidores con características, preferencias, comportamientos y hábitos diferentes, y que es difícil, sino imposible, satisfacer adecuadamente a todos.

Si no se define el público objetivo al que se va a dirigir de modo prioritario la oferta de la organización o, en otras palabras, para el que el mercado va a actuar predominantemente como gestor de compras primario, los productos y los servicios complementarios ofertados podrán estar poco enfocados o mal enfocados.

Entonces, ¿cuál es el segmento(s) prioritario(s) que debe tratar de satisfacer un mercado municipal? Tres opciones se pueden apuntar:

1. El mercado puede tratar de satisfacer prioritariamente la necesidad de productos de compra cotidiana, de un modo especial de los alimentos frescos, de las familias cuyo domicilio está próximo al recinto, que se desplazan a él diariamente por las mañanas para realizar un volumen de compras que no supera, en general, la capacidad de la “cesta de la compra”.

El énfasis en la proximidad supone considerar la compra de estos productos como “compras de conveniencia” (3), mientras que las condiciones de compra hacen que la oferta esté adaptada prioritariamente al perfil de amas de casa, jubilados o personas con horarios flexibles.

Cuando el mercado está en la zona central del núcleo urbano –como sucede en muchos casos por razones históricas–, dado que en este área urbana pueden tener su residencia un porcentaje elevado de familias con estas características, la oferta del mercado tendrá potencial para dar satisfacción a las demandas de estos consumidores.

Esta opción de segmento-meta prioritario y de “concepto de establecimiento” para el mercado tiene como principal rival al formato “supermercado”.

2. El mercado municipal puede tratar de satisfacer prioritariamente la necesidad de productos de compra cotidiana, de un modo especial de los alimentos frescos, de las familias cuyo domicilio está relativamente próximo al recinto, que se desplazan a él con menor frecuencia que la diaria, fuera del horario laboral general, para realizar un volumen de compras que puede superar la capacidad de la “cesta de la compra”.

El énfasis en la proximidad supone considerar la compra de estos productos como “compras de conveniencia”, si bien las condiciones de compra indican que, además del segmento anterior, también puede ser considerado prioritario el segmento-meta formado por hogares cuyos miembros adultos se encuentran integra-

dos en el mercado laboral, generalmente familias formadas por miembros más jóvenes y de más miembros.

Este segundo segmento-meta, aun teniendo su residencia próxima a la ubicación del mercado, podría ser difícil de captar si el surtido de productos ofrecido es limitado e insuficiente, el horario sólo de mañana y hay problemas para el aparcamiento próximo y gratuito.

El segmento de familias más jóvenes seguramente será de pequeño tamaño si la localización del mercado es central, ya que muchas de estas familias tienen su residencia en los nuevos barrios de las ciudades o en el extrarradio, en ambos casos en zonas alejadas del centro de la ciudad. Esto hace que muchas familias jóvenes no compren nunca en los mercados municipales minoristas y que los más jóvenes quizá no hayan visitado ninguno y, por ello, no conozcan el ambiente de compra en un mercado.

Esta opción de segmentos-meta prioritarios y de “concepto de establecimiento” para el mercado municipal tiene como principales rivales a los formatos “supermercado grande” e “hipermercado”.

3. El mercado municipal puede tratar de satisfacer prioritariamente la necesidad de productos de alimentación de calidad, de un modo especial de los alimentos frescos, de las familias del núcleo urbano en que se localiza o, al menos, que viven en un área urbana relativamente más amplia que la considerada en las anteriores opciones.

También en este caso, al dirigir su oferta, diferenciada, a un mercado territorialmente amplio, resulta esencial que tenga acceso fácil y aparcamiento próximo y económico.

Esta opción supone considerar los productos ofertados como “productos de especialidad” (4), siendo las tiendas de especialidad su principal rival.

Las opciones consideradas muestran la estrecha vinculación existente entre las decisiones relativas al público objetivo y el “concepto de establecimiento”. Este aspecto se puede observar, así mismo, en la propuesta de Rebollo y Casares



(2005) sobre la evolución del concepto de valor de los mercados minoristas urbanos.

De las tres opciones identificadas, la primera será la que requerirá menores cambios organizativos en los mercados actualmente necesitados de “modernización”. Básicamente su adaptación requerirá de una ampliación de su oferta de productos, que vaya más allá de los productos de alimentación en fresco, que incorpore una oferta amplia para la compra cotidiana, de modo que se pueda realizar esta compra “en un único establecimiento”.

Tal oferta complementaria podría ser ofrecida por un establecimiento en auto-servicio de tamaño mediano integrado en el propio recinto del mercado (5). El objetivo de la reforma sería capacitarlo para facilitar la “tarea de la compra” a los consumidores, evitando que tengan que realizar múltiples desplazamientos para poder completar su “cesta de la compra”.

Dado que la oferta de productos envasados realizada en el mercado municipal sería similar a la de los supermercados medianos localizados próximos, el mercado proporcionaría un valor superior a los consumidores al ofertar una mayor variedad, y “calidad”, de los productos en fresco (6).

La segunda opción requiere no sólo el rediseño de la oferta de productos, para proporcionar un surtido más amplio –integral–, sino también la incorporación de servicios complementarios, particularmente los vinculados a la ampliación del horario y la disponibilidad de aparcamiento fácilmente accesible. Su objetivo sería aumentar la atracción de los consumidores que residen en la zona –frente a los supermercados grandes e, incluso, a los hipermercados–, en razón de la oferta de un surtido de productos envasados similar y una oferta más variada y rica de productos de alimentación en fresco.

Para incrementar el surtido de productos y poder competir con los formatos rivales de un modo viable, esta opción puede requerir el aumento de la superficie de venta del propio mercado o de la conexión con la zona próxima a su localización. En el primer caso, el aumento de la superficie comercial puede lograrse por la integración en su recinto de un supermercado grande; en el segundo, por su localización próxima y su conexión con el mercado. El aumento del tamaño del mercado, o del área comercial, incrementará su poder de atracción (7).

La tercera opción supone, respecto del modelo tradicional, una apuesta decidida hacia la especialización en productos



frescos de calidad, diferenciando su oferta de la del formato supermercado. Según Rebollo y Casares (2005), este concepto de establecimiento pretende satisfacer la necesidad de distinción en la compra de productos de alimentación en fresco. Los mismos autores indican que algunos mercados localizados en el centro de algunas ciudades y situados en edificios singulares que han optado básicamente por este “concepto” se han convertido en “iconos urbanos”, con elevado poder de atracción tanto para los propios ciudadanos como para los visitantes.

El atractivo de este modelo de mercado seguramente aumenta cuando, en su proximidad, existen otros establecimientos comerciales de similar posicionamiento –orientados a la calidad– e instalaciones relacionadas con el ocio, ya que en este caso el mercado podrá beneficiarse de los desplazamientos multipropósito de los consumidores que buscan genéricamente este beneficio, quienes al encontrarlos disponibles en la misma área podrán adquirirlos con un ahorro significativo de los costes de desplazamiento. Esto mismo puede suceder, incluso con más intensidad, cuando en el mercado existe un establecimiento “locomotora” que goza de tal imagen.

Esta tercera opción –de especialización en productos alimenticios de cali-

dad-, para la mayoría de los mercados existentes, seguramente implica un gran cambio cultural y organizativo, una importante inversión de recursos financieros para la gestión comercial –la imagen adquiere más importancia y el entorno de compra debe ser más artístico y colorista–, una renovación de la cualificación de los recursos humanos de marketing y un elevado riesgo.

Los nuevos “conceptos de establecimiento”, cuando se han implantado en los mercados, han obtenido resultados dispares. Cabe pensar que ello ha sido consecuencia de la localización, tamaño y otras características de los mercados originales, de la oferta competitiva existente en la zona, así como de la propia calidad de los planes y del volumen de recursos destinados a su implantación.

### Combinación de marketing

Desde la perspectiva del marketing, la materialización del “concepto” de mercado municipal requiere de todo un conjunto de decisiones que tienen que ver con lo que se ha dado en llamar “marketing-mix” o combinación de marketing.

Por otra parte, la cuantía de los recursos disponibles por el mercado municipal y su distribución entre las variables del

mix comercial –respecto a sus rivales–, determinará su volumen de ventas y su cuota de mercado.

En el ámbito de las organizaciones de servicios –tales como los mercados municipales minoristas–, la literatura de marketing identifica tres grupos de variables de actuación que tienen efecto en el mercado, que se corresponden con lo que se ha dado en llamar:

1. Marketing externo, que se corresponde con las clásicas cuatro variables del marketing: producto, precio, distribución y promoción.

2. Marketing interno, que se vincula fundamentalmente con la formación y motivación del personal de contacto con el cliente.

3. Marketing interactivo, que abarca todo el conjunto de interacciones que se producen en el punto de venta y que tienen que ver con la creación de un ambiente estimulante mediante policromías que aprovechen los colores vinculados a los productos alimentarios, la señalización, los uniformes, etc.

Veamos brevemente las variables clave de la combinación de marketing a la luz de los factores clave de la competitividad de los mercados municipales minoristas: relación calidad-precio, proximidad, surtido de productos, servicios complementarios, horario, ambiente del establecimiento, y confianza en los operadores minoristas. Además, se realiza un comentario sobre la promoción, en tanto que variable de marketing clave.

### *Precio-calidad*

En el importante estudio realizado por Casares y Martín (2006) sobre los niveles de precios en distribución alimentaria y droguería (8) en casi 1.500 comercios de diferentes tipologías, de los cuales alrededor de 40 eran mercados municipales minoristas (53, en abril de 2005), se concluye que estos establecimientos muestran una considerable variedad de precios, atribuible a la diversidad de estrategias y características existentes dentro del formato –de segunda generación, mo-





dernizados, antiguos, en proceso de renovación-. Además, y en relación a su competitividad en los productos frescos, los resultados fueron los siguientes:

- Los mercados municipales minoristas tienen una alta competitividad en carnes con un índice de 101 (el formato de precio más bajo es el pequeño supermercado, con un índice de 100). La variabilidad de precios de las carnes es la menor de los tres tipos de productos de alimentación en fresco, con un rango de sólo 7 puntos.
- En frutas y verduras, los mercados municipales minoristas tienen una competitividad media, con un índice de precios de 107, que los sitúa junto a los medianos supermercados y por debajo de hipermercados y grandes supermercados.
- En cuanto a pescados, los mercados municipales minoristas alcanzan un índice de 116 (sobre un máximo de 118), lo que les sitúa entre los establecimientos con precios relativamente más elevados. Además, el índice de precios de los pescados muestra una alta variabilidad, lo que sugiere la existencia de una elevada diversidad de la oferta, tanto en cuanto a variedad como a calidad de los productos.

Entonces, a nivel de la variable “precio”, los mercados municipales minoristas son competitivos tan sólo en productos cárnicos. Si bien este resultado sugiere la necesidad de mejorar las prácticas para aumentar su competitividad, no implica –siempre que el diferencial de precio no sea disparatado– una desventaja competitiva si la oferta de estos productos se apoya en un posicionamiento fuerte y consistente en la variable “calidad”, especialmente en la dimensión de “frescura”.

En efecto, en el estudio de Laguna (2007) se muestra que los compradores en comercios tradicionales dan importancia a la relación calidad-precio, mientras que los que compran en superficies medianas la dan al precio –hay que suponer que para un nivel de calidad mínima garantizada–. Entonces, los mercados municipales minoristas bien posicionados en la relación calidad-precio tendrán capacidad para mantener a sus clientes, al tiempo que este mismo posicionamiento debería hacerles capaces de atraer, vía productos cárnicos, a consumidores de otros formatos.

#### *Proximidad*

La literatura comercial ha recreado la famosa sentencia de Orson Wells sobre

los tres mejores directores de cine de la historia aplicándola a los factores clave de éxito de los puntos de venta. Allá donde Wells respondiera: John Ford, John Ford y John Ford; los analistas comerciales mencionan: localización, localización y localización. Y ello porque esta variable es un determinante clave del número de compradores que el establecimiento atrae y de sus características, es decir, de su demanda potencial y de su posicionamiento.

La localización espacial de los establecimientos comerciales determina su mayor o menor proximidad a las distintas áreas de residencia de los consumidores de un determinado núcleo urbano. Desde una perspectiva económica, dado que la mayor o menor proximidad a los diversos establecimientos conllevará diferencias, más o menos sensibles, en el tiempo de acceso, problemas de acceso y costes de acceso al establecimiento, la proximidad –junto con el tamaño y la imagen– determinará su área de atracción específica, lo que condiciona el reparto de la demanda.

Ahora bien, la literatura comercial ha identificado diferencias en el área de atracción de los establecimientos comerciales –o, alternativamente, en la importancia de la distancia del establecimiento al domicilio del comprador como determinante de la elección del punto de venta– en función del establecimiento o tipo de productos comercializados. Así, la distancia es muy importante para los comercios de productos de conveniencia; menos importante para los que comercializan bienes de búsqueda, y poco importante para los establecimientos de especialidad, que pueden tener clientes cuyo domicilio esté muy alejado de la ubicación del comercio. Según esto, el tipo de bienes que un establecimiento oferta aumenta o disminuye la importancia de la localización en la compra.

Los establecimientos que ofertan productos de alimentación se categorizan, en general, como de conveniencia, por lo que el valor de la localización se asocia a la proximidad a la residencia del consumi-

dor (alternativamente, a su lugar de trabajo). Y ello porque la proximidad influye en el tiempo que el consumidor tiene que dedicar a la compra y, por tanto, en su coste de oportunidad.

Un punto de venta localizado próximo al domicilio del consumidor, con un surtido amplio y servicios complementarios, le permitirá a éste realizar la tarea de la compra de forma cómoda y con ahorro de tiempo. Estas características, junto a precios competitivos, constituyen la razón del crecimiento del formato supermercado.

Si la localización de muchos mercados en el centro de los núcleos urbanos constituyó en el pasado la base de su competitividad, en la actualidad, esta misma localización puede no ser suficiente dada la existencia de rivales próximos pertenecientes a otros formatos con un surtido más amplio y mayores servicios.

Además, la creciente motorización de la población ha provocado que algunos consumidores prefieran concentrar la compra de alimentación y uso cotidiano en, por ejemplo, un día de la semana, en establecimientos grandes, con precios competitivos, surtidos amplios y situados en la periferia, lo que reduce los problemas de tráfico y aparcamiento. Esta situación plantea que, en la actualidad, la localización de los puntos de venta deba analizarse tanto en términos de proximidad o distancia física al domicilio del comprador como de accesibilidad al establecimiento en términos de tráfico y aparcamiento.

Los consumidores que optan por este modelo son, en muchos casos, familias jóvenes que habitan los nuevos barrios, o urbanizaciones, periféricos. Esta conducta les permite obtener notables economías en la tarea de la compra.

#### *Surtido de productos*

La “cesta de la compra” de los consumidores abarca un conjunto variado de productos, frescos y envasados. La economía de la compra hace que resulten más atractivos los establecimientos que ofer-

tan un surtido amplio, con variedad de oferta.

Aun no disponiendo de un surtido amplio, un establecimiento comercial puede beneficiarse de su localización si existe un conjunto de comercios en la zona que complemente su surtido, de modo que el consumidor, sin apenas desplazamientos y sin un incremento importante en el tiempo dedicado a la tarea de la compra, pueda completar la “cesta de la compra”.

Los mercados municipales minoristas precisan de una reflexión sobre el surtido de productos a ofrecer en aras a facilitar la tarea de la compra de los miembros de su(s) segmento(s)-meta. El surtido de productos adecuado estará determinado por las características del público objetivo al que se dirige el mercado y por el “concepto de establecimiento mercado MMM o remodelar su interior y los puestos que lo integran.

*Servicios complementarios (en particular, de aparcamiento y de entrega a domicilio de los productos)*

Las ventajas de una localización próxima al domicilio del consumidor –comodidad y ahorro de tiempo– pueden disminuir sensiblemente cuando el consumidor se plantea la compra de un volumen importante de productos (o cuando el consumidor, aun no realizando una compra voluminosa, tiene edad avanzada y/o limitaciones de movilidad y carga) si no existen servicios complementarios.

Dado que muchos mercados están localizados en el centro de los núcleos urbanos y en muchos casos su clientela está formada en un porcentaje significativo por personas mayores, con movilidad limitada, la oferta de un servicio de entrega a domicilio puede aportarles un valor significativo.

En el caso de compras de gran volumen –como podría ser una compra semanal–, no transportables en una “cesta de la compra”, será necesario utilizar algún medio para transportar los productos adquiridos al domicilio del comprador. El establecimiento comercial podrá ofrecer un



servicio de entrega a domicilio; si no lo hace, el propio comprador tendrá que realizar el transporte de los productos.

En el caso de que el establecimiento comercial realice el servicio de transporte de los productos hasta el domicilio, puede hacerlo de forma gratuita o fijando una tarifa, que deberá ser percibida como “justa” por el comprador. En este caso, aumentará el coste del proceso de compra para el cliente.

Si el establecimiento no proporciona este servicio, será el propio consumidor el que tenga que transportar los productos. Para que la carga resulte cómoda y barata se requiere que existan plazas de aparcamiento próximas, suficientes y económicas. Un aparcamiento alejado, con pocas plazas y costoso dificultará en gran medida, cuando no imposibilita de hecho, la consideración del establecimiento comercial como una opción real de compra. En este contexto, el aparcamiento constituye un recurso necesario, aunque no suficiente, para la supervivencia comercial.

En la actualidad, otros servicios que pueden proporcionar los establecimientos comerciales son: el pago con tarjeta, el pedido telefónico y la compra por Internet.

#### *Horario de apertura*

El horario en que los compradores pueden adquirir los productos en un estable-



cimiento condiciona el tipo de consumidores que lo utilizan. Cuando el horario de apertura de un establecimiento coincide con el horario laboral general, únicamente podrán realizar la compra en el mismo aquellos que no están integrados en el mercado laboral –amas de casa y jubilados, básicamente– o que tienen un horario flexible.

Un horario diario sólo de mañana limita el público objetivo del establecimiento y resulta poco adecuado para las familias en que ambos cónyuges están en el mercado laboral. Puesto que los sábados no son días laborables para algunos trabajadores/as, podría aumentar la afluencia al mercado si se actúa consecuentemente.

Si mediante la promoción se logra generar interés por conocer el mercado, el sábado se dan condiciones que hacen posible que acceda un mayor número de compradores. Y si los sábados se realiza un esfuerzo especial de animación orientada a generar una percepción lúdica de la tarea de la compra, podría ser una vía para aumentar el número de clientes.

*Ambiente del establecimiento, presentación de los productos y animación*

Más allá de la preocupación por la limpieza y la higiene (9), esencial en todo establecimiento y de forma especial en los que suministran productos de alimentación, esta dimensión incluye factores co-

mo la apariencia externa, el diseño interno de las secciones y los puestos, su tamaño, la presentación atractiva de los productos, la identificación uniforme de los operadores minoristas, la iluminación, la señalización, etc.

Comprar puede tener un contenido lúdico. Esta naturaleza de la compra seguramente puede manifestarse de un modo más fácil en los mercados municipales minoristas. La potenciación de la dimensión lúdica de la compra, que contrarresta la valoración negativa del tiempo dedicado a la tarea de comprar, constituye una actuación viable para poner en valor la compra en los MMM.

*Confianza en los operadores minoristas*

La confianza en el establecimiento, que es la base del mantenimiento de toda relación, se vincula a la formación del operador minorista, la atención que dedica al cliente y su compromiso con los intereses de éste.

La dimensión tan mencionada de “atención al cliente” debe superar su sentido más inmediato, de amabilidad y cortesía –que se dan por supuestas– para avanzar al logro de su sentido más profundo: querer para el consumidor lo que uno querría para sí (por ejemplo, no engañar sobre la calidad de los productos a pesar del beneficio que a corto esta conducta pueda reportar).

Aunque la confianza tiene una naturale-

za emocional, no por ello resulta irrelevante desde la perspectiva económica. La confianza tiene potencial para reducir el tiempo –y el coste de oportunidad– de la tarea de la compra, ya que reduce el tiempo de comparación de las ofertas de los diversos puestos, en particular de los de productos alimenticios frescos.

En consecuencia, en los productos en fresco (10), existe la posibilidad de crear un diferencial positivo de confianza en relación a las condiciones del producto. Esta confianza en el minorista, al actuar como elemento de garantía, posibilita el ahorro de tiempo del consumidor, limitando la tarea de comparar las ofertas de los diferentes puestos para seleccionar la más satisfactoria, al tiempo que podría favorecer, por ejemplo, los pedidos telefónicos de los hogares formados por personas mayores y con movilidad limitada.

*Promoción*

Desde el punto de vista de la comunicación, las actividades de promoción de un mercado pueden tener como objetivo: incrementar la notoriedad de su enseña; asociar/fortalecer un determinado conjunto de valores positivos a la enseña del mercado, y contribuir al ambiente del establecimiento.

Aunque la promoción puede jugar un papel muy relevante, no se debe considerar la panacea a sus problemas en el mercado. En particular, no se debe ocultar la dificultad de las actuaciones promocionales, pues requieren de colaboración, más que actuaciones individualistas, y acuerdos tanto sobre los contenidos como sobre los recursos financieros.

Construir la imagen de una enseña requiere tiempo y perseverancia. Una enseña valiosa es una enseña atractiva, coherente y que garantiza los beneficios asociados a la misma; por ello su contenido y promoción requieren del acuerdo de los minoristas participantes. Si su actuación no es consistente con los beneficios publicitados, el valor de la enseña se diluirá. Los valores asociados a la enseña deben ser percibidos por los miembros del públi-

co objetivo del mercado en todas las operaciones que se realizan en su recinto.

También la realización de promociones temporales asociadas fundamentalmente a los productos frescos ofertados, así como actuaciones informativas sobre las características y la preparación de los alimentos –con la participación, por ejemplo, de restauradores reconocidos– pueden ser interesantes. ■

NOTA: Este artículo es un resumen de la ponencia presentada por el autor en el 5º Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas, organizado por Mercasa, que se celebró en Santiago de Compostela los días 29 y 30 de octubre de 2007.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, R. (1999) “Los mercados detallistas municipales en España: Presente y futuro”. *Distribución y Consumo*, nº 44, pp. 7-15.
- ALONSO, R. (2001) “Claves que determinan el futuro de los mercados municipales”. *Distribución y Consumo*, nº 59, pp. 5-11.
- ALONSO, R. (2003) “Los mercados municipales como producto establecimiento. La necesidad de una gestión global”. *Distribución y Consumo*, nº 69, pp. 27-33.
- ALONSO, R. (2006) “Gestión avanzada de clientes en los mercados municipales minoristas”. *Distribución y Consumo*, nº 84, pp. 33-39.
- CASARES, J. (1999). “El papel de los mercados municipales en la vertebración económica y social de las ciudades”. *Distribución y Consumo*, nº 44, pp. 23-27.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2001). “Respuesta de los mercados municipales a las nuevas formas de comercio”. *Distribución y Consumo*, nº 59, pp. 13-22.
- CASARES, J. y MARTÍN, V. (2006). “Niveles de precios en distribución alimentaria y droguería. Un análisis por productos, establecimientos y ciudades”. *Distribución y Consumo*, nº 84, pp. 5-24.
- CRUZ, I. (Coor.) (2002) “El impacto del supermercado sobre el comercio urbano de proximidad”. *Cuadernos de ASEDAS*, nº 3.
- HERMIDA, D. (2001) “Un modelo de gestión avanzada e integrada de los mercados municipales. La experiencia de los mercados municipales de Vigo”. *Distribución y Consumo*, nº 59, pp. 25-31.
- LAGUNA, M. (2007) “Análisis de la motivación de compra dentro y fuera del municipio”. *Distribución y Consumo*, nº 91, pp. 91-102.
- LEAL, I. (1997) “Función del comercio en la rehabi-



litación de los cascos antiguos. Los mercados municipales de abastos”. *Distribución y Consumo*, nº 34, pp. 24-28.

- MARTÍN, F. (1999) “El papel de los mercados municipales como dinamizadores del casco histórico de las ciudades”. *Distribución y Consumo*, nº 44, pp. 17-21.
- NELSON, R. (1958). *The selection of retail location*. Dodge, New York.
- REBOLLO, A. (1999). “La planificación estratégica en los mercados minoristas”. *Distribución y Consumo*, nº 44, pp. 29-37.
- REBOLLO, A. y CASARES, J. (2005). “Los mercados minoristas como valor de las ciudades”. *Distribución y Consumo*, nº 84, pp. 25-32.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIAS, Comercialización y Distribución Agroalimentaria (2006). “Proximidad, calidad y precios, factores clave de la elección de establecimiento. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria. Resultados 2005”. *Distribución y Consumo*, nº 85, pp. 54-59.
- TARRAGO, M. (1997) “Mercados municipales. Oferta local y centralidad”. *Distribución y Consumo*, nº 34, pp. 30-35.
- VARELA, J. y CALVO, A. (1998) “Comportamiento orientado por el mercado: Internacionalización y otros antecedentes seleccionados”. *Información Comercial Española*, nº 774, pp. 37-52.
- VARELA, J. y DEL RÍO, M. L. (2007) “Orientación al mercado, rendimiento empresarial y resultado exportador”. *Mediterráneo Económico*, 11, pp. 79-111.

## NOTAS

(1) Este efecto positivo tiene potencial para contrarrestar el efecto negativo que para un determinado establecimiento supone tener a un competidor próximo que se dirija al mismo público objetivo.

(2) Un cambio radical en la oferta de productos y servicios proporcionados por un mercado debería decidirse de un modo cuidadoso y reflexivo, ya que esta alternativa solamente debe aplicarse cuando se verifique su inviabilidad estructural desde un punto de vista competitivo. No obstante lo anterior, el empeñamiento en mantener instalaciones inviables no es conveniente, pues tendrá efectos económicos negativos. Sobre la base de estas consecuencias, en algunos lugares se ha optado por cambiar la misión de estos espacios públicos dedicándolos al desarrollo de otras actividades comerciales y de ocio ciudadano.

(3) Los productos de conveniencia son productos poco diferenciados y disponibles en muchos establecimientos comerciales. Dadas estas características, los consumidores no están dispuestos a realizar un gran desplazamiento y un gran esfuerzo para adquirirlos. Consecuentemente, su compra se realizará en establecimientos próximos al domicilio del comprador (o, en algunos casos, próximos a su lugar de trabajo).

(4) Los productos de especialidad son productos que, por su calidad o sus características, están claramente diferenciados y no están disponibles en muchos establecimientos comerciales. Dadas estas características pueden gozar de una fuerte preferencia por grupos definidos de consumidores, que estarán dispuestos a realizar un desplazamiento extenso y un gran esfuerzo por adquirirlos. Dadas sus características, el mercado potencial de los establecimientos que los ofrecen tiende a ser amplio territorialmente, pudiendo formar parte del mismo consumidores que viven relativamente lejos.

(5) Si esto no fuera posible, una alternativa sería que el supermercado se localizara a su lado, muy próximo.

(6) Aunque en ocasiones existen establecimientos especializados en productos frescos próximos a un supermercado, con el objetivo de completar su oferta, es difícil que exista una densidad de puntos de venta especializados similar a la que se encuentra en un MMM.

(7) Los modelos de atracción comercial suelen considerar que el poder de atracción de un establecimiento depende de su tamaño y de su imagen (entendida como síntesis de su esfuerzo comercial).

(8) Se analizaron por productos, establecimientos y ciudades, a partir de los datos obtenidos en las visitas realizadas en 6 períodos diferentes, desde abril de 2003 a abril de 2005

(9) Un aspecto asociado y relevante en la actualidad es la gestión medioambiental.

(10) Un diferencial de confianza entre los diferentes puestos de un MMM no es posible en los que la garantía viene determinada por el fabricante.