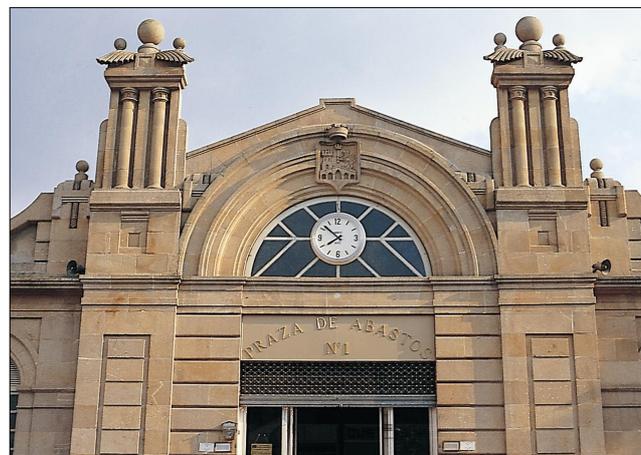


## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE FUTURO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES MINORISTAS



La Empresa Nacional MERCASA, junto con la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias) y el Ayuntamiento de Sevilla, organizaron en octubre de 1998, en Sevilla, el primer ENCUENTRO NACIONAL DE MERCADOS MUNICIPALES MINORISTAS.

El Encuentro contó con la participación de más de 300 personas, entre las que se incluían los mejores expertos en la materia y representantes de Ayuntamientos y mercados municipales minoristas de toda España.

Este Encuentro ha sido el primero que se organiza sobre los mercados en España –y en el conjunto de Europa– y su objetivo fundamental ha sido favorecer un amplio debate sobre la situación actual de esta forma comercial tan arraigada en España; con una reconocida importancia urbanística, económica y social, incluido su papel decisivo como elementos dinamizadores de los cascos históricos de las ciudades.

Asimismo, en el Encuentro celebrado en Sevilla se propusieron alternativas de futuro que permitan modernizar

los mercados y garantizar su viabilidad; y se plantearon actuaciones concretas a desarrollar por parte de los Ayuntamientos –que siguen siendo mayoritariamente los titulares de los mercados– y de los propios comerciantes, tanto en su actividad comercial como en su participación en la gestión de los mercados. Una serie de ideas que se contemplaban en las ponencias presentadas en el Encuentro, cuyo contenido se recoge íntegramente en este número de DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, para facilitar así una mayor difusión general.



# LOS MERCADOS DETALLISTAS MUNICIPALES EN ESPAÑA: PRESENTE Y FUTURO

SITUACIÓN, PROBLEMÁTICA, PERSPECTIVAS, SOLUCIONES

ROBERTO ALONSO GORDÓN

Jefe del Departamento de Estudios y Formación de MERCASA

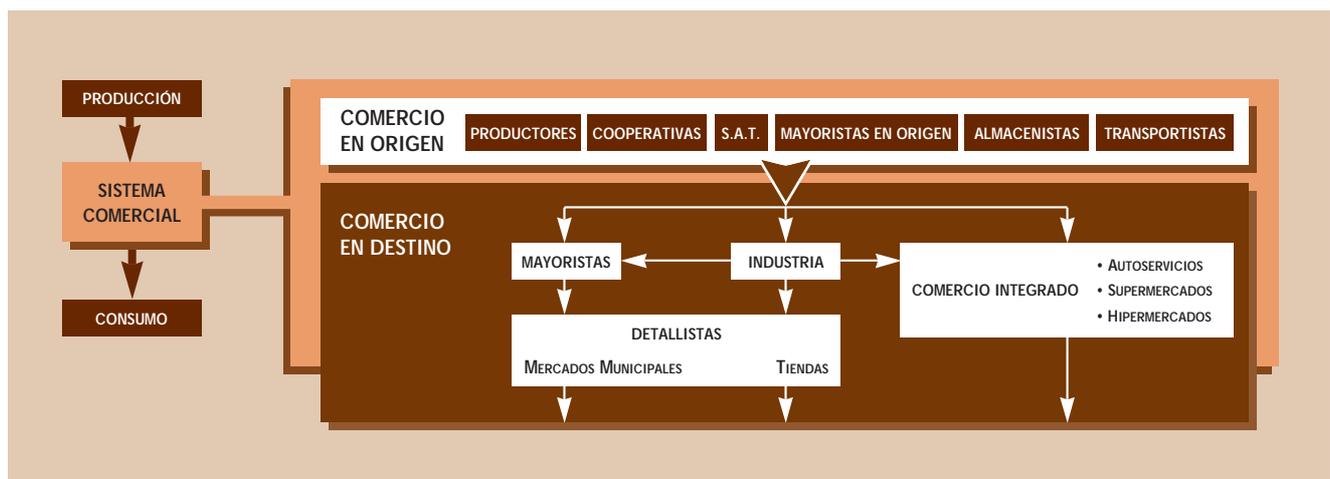
## 1.- LOS MERCADOS MUNICIPALES. SU POSICIÓN EN EL SISTEMA COMERCIAL

Estos mercados se caracterizan por:

- Ser un conjunto de establecimientos detallistas independientes de alimentación, agrupados en un edificio singular.
- Gestionados unitariamente por administración municipal, o por otra entidad por concesión del Ayuntamiento.
- Los comerciantes que operan en cada mercado compiten entre sí.
- Los productos más comercializados son los perecederos.
- Por esta razón, ocupan una posición fuerte en la distribución al consumo de productos frescos (frutas, hortalizas, pescados, carnes y derivados cárnicos).



## POSICIÓN QUE OCUPAN LOS MERCADOS MUNICIPALES EN EL SISTEMA COMERCIAL



*Sin embargo, los circuitos principales son distintos en función de las diferentes clases de productos...*

*Productos no perecederos: EL CIRCUITO PRINCIPAL*

*Productos perecederos: EL CIRCUITO PRINCIPAL*



LOS MERCADOS DETALLISTAS MUNICIPALES EN ESPAÑA: PRESENTE Y FUTURO



2.- LA SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO DETALLISTA Y DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

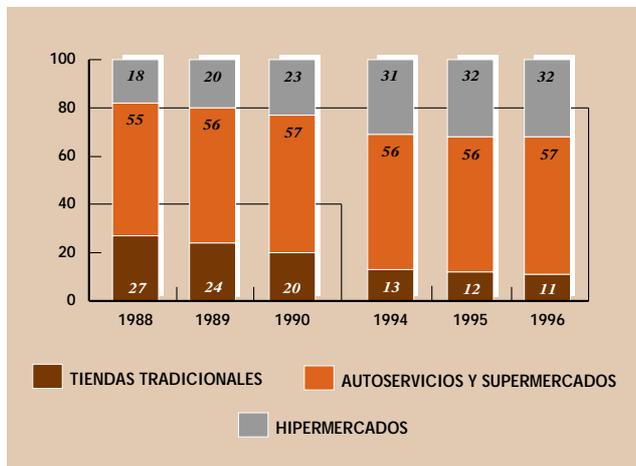
En la actualidad, el comercio detallista alimentario presenta un esquema dual:

- Por una parte, la línea tradicional productor/mayorista/detallista independiente.
- Por otra, el comercio moderno vertical, que integra las fases mayorista y detallista (autoservicios, supermercados e hipermercados).

La participación de ambas formas de comercio en el total del abastecimiento evoluciona a favor de un paulatino predominio de las últimas, como lo confirman los datos recientes que se reflejan en el gráfico n° 1.

GRÁFICO N° 1: EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS FORMAS COMERCIALES EN EL TOTAL DEL ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS

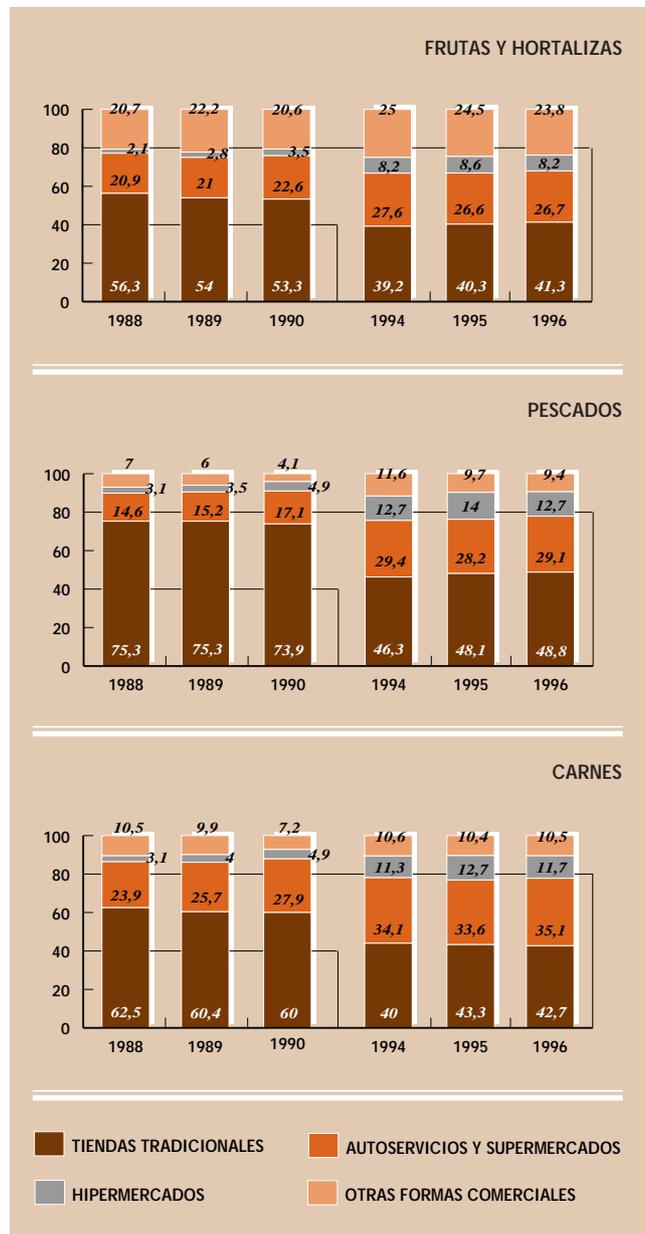
CUOTAS PORCENTUALES DE MERCADO POR FORMAS COMERCIALES



La situación, aun dentro de un patrón similar de avance progresivo del comercio moderno, es diferente para los productos perecederos. Las cuotas de participación del comercio tradicional en estos productos es mucho más alta y la tasa de decrecimiento menor (gráfico n° 2).

GRÁFICO N° 2: EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS FORMAS COMERCIALES EN EL TOTAL DEL ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS PERECEDEROS

CUOTAS PORCENTUALES DE MERCADO POR FORMAS COMERCIALES



**MERCAMADRID  
ALMACÉN DE**

# Plátanos



## **CON AMPLIA RED DE DISTRIBUCIÓN CAMIONES FRIGORÍFICOS PROPIOS**

Con almacenes en Canarias, en la isla de La Palma. La S.A.T PALMADRID, con la empresa filial UNIPALMA, S.L., y sus almacenes de recogida y empaquetado en: Los Llanos de Aridane, Fuencaliente, Puntallana y Los Galguitos, hacen que los plátanos de Canarias lleguen al consumidor con el mejor trato y limpieza, para que en los mercados se aprecie lo nuestro.

## **TAMBIÉN TENEMOS CÁMARAS DE MADURACIÓN**

**MERCAMADRID**  
Tels. 785 47 13  
785 48 98  
Fax 785 37 25

**TORREJÓN  
DE LA CALZADA**  
Tel. 816 91 28

**MERCALEÓN**  
Tel. 26 44 99

**BURGOS**  
Tel. 48 42 62



LOS MERCADOS DETALLISTAS MUNICIPALES EN ESPAÑA: PRESENTE Y FUTURO

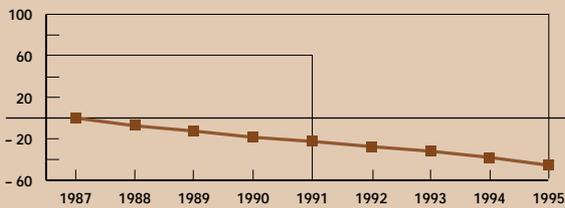
Por su parte, el número de establecimientos de cada una de las formas comerciales ha experimentado una evolución que corresponde con lo indicado, según puede observarse en los datos del gráfico nº 3 (Fuente: MAPA).

GRÁFICO Nº 3: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS

TENDENCIA LINEAL EN VARIACIÓN PORCENTUAL CON BASE EN EL AÑO 1987



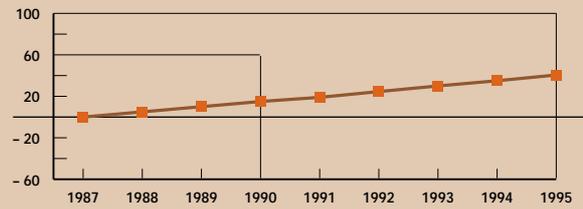
TIENDAS TRADICIONALES



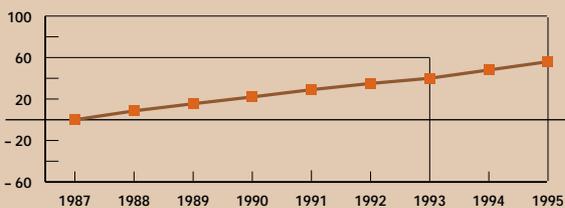
AUTOSERVICIOS



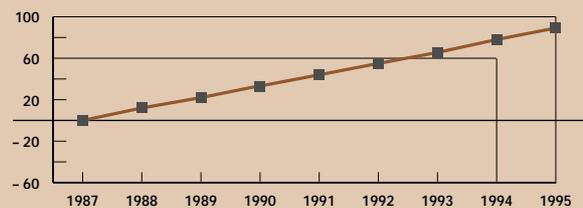
SUPERMERCADOS PEQUEÑOS



SUPERMERCADOS GRANDES



HIPERMERCADOS



Las cifras precedentes ponen de manifiesto la *tendencia declinante de las formas tradicionales*, frente al empuje de las formas modernas de comercio.

Las causas se encuentran en los profundos cambios sociológicos que se han experimentado en los últimos años y en la acomodación del comercio moderno a las nuevas demandas y patrones de consumo derivadas de estos cambios: trabajo de la mujer fuera del hogar, mayor valoración del tiempo que favorece las compras masivas y menos frecuentes, búsqueda del mejor precio, parking, gran variedad de productos en un solo

establecimiento (“one stop shopping”), frecuentes promociones y ofertas, etcétera. Sin embargo, el hecho de que los mercados municipales todavía se encuentren en una posición preferente en la distribución de productos perecederos, les otorga una importante oportunidad de futuro.

Parece no ofrecer muchas dudas que, si los mercados de abastos quieren mantener su posicionamiento en la distribución comercial, deben apostar decididamente por un proceso evolutivo que permita avanzar en nuevos planteamientos, aunque conservando sus señas de identidad.



LOS MERCADOS DETALLISTAS MUNICIPALES EN ESPAÑA: PRESENTE Y FUTURO

### 3.- EL CONTRASTE ENTRE LAS FORMAS COMERCIALES

Contrastar ambas formas comerciales (tradicional-moderna), nos permite analizar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

En general, puede comprobarse que los atributos que representan puntos fuertes para una de ellas constituyen puntos débiles para la otra.

Ello facilita la formulación de un diagnóstico acerca de las ventajas competitivas que presenta cada una.

El análisis correspondiente de los mercados municipales es el siguiente:

#### CUADRO Nº 4: LOS MERCADOS MUNICIPALES/PUNTOS FUERTES

• PUNTOS FUERTES DE LOS ESTABLECIMIENTOS	- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
	- ATENCIÓN PERSONALIZADA
	- PRESCRIPCIÓN TÉCNICA
• PUNTOS FUERTES DEL CONJUNTO	- COMPETENCIA COMERCIAL
	- LUGAR DE ENCUENTRO
	- CONVIVENCIA SOCIAL

Además, los mercados municipales responden mejor que sus competidores (autoservicios, supermercados e hipermercados) a un conjunto de rasgos que se ajustan a una sensibilidad social emergente y en progreso, caracterizada por los siguientes valores:

#### CUADRO Nº 5: VALORES DE UNA SENSIBILIDAD SOCIAL EMERGENTE

• ECOLOGISMO, PRODUCTOS NATURALES, DIETÉTICA, SALUD	- EL PRODUCTO FRESCO QUE SE ENCUENTRA EN ESTOS MERCADOS
• INTERCAMBIO SOCIAL, VALORES DE SOLIDARIDAD Y COMUNICACIÓN	- EL MERCADO COMO LUGAR DE CONTACTO SOCIAL Y TRATO PERSONAL
• TENDENCIA HACIA UN URBANISMO MÁS HUMANO: MENOS DEPENDIENTE DEL AUTOMÓVIL	
• LA CALLE COMO LUGAR DE ENCUENTRO Y CONVIVENCIA	- EL MERCADO COMO VALOR URBANÍSTICO, CREANDO CENTRALIDAD EN SU ZONA

#### CUADRO Nº 6:

#### LOS MERCADOS MUNICIPALES/PUNTOS DÉBILES

- CARENCIA DE “LOCOMOTORA” (SUPERMERCADO O TIENDAS ESPECIALIZADAS)
- ESCASA DIMENSIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS (BAJO PODER DE COMPRA)
- MEZCLA COMERCIAL POCO ADECUADA PARA SATISFACER LA DEMANDA
- ESCASO NIVEL DE SERVICIOS (TARJETA DE CRÉDITO, SERVICIO A DOMICILIO...)
- BAJO NIVEL DE “MERCHANDISING”
- CARENCIA DE ACCIONES DE ATRACCIÓN (OFERTAS, PROMOCIONES)
- AMBIENTE FÍSICO POBRE: LIMPIEZA POCO CUIDADA, BAJO MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES, BAJOS NIVELES DE ILUMINACIÓN, SIN CLIMATIZACIÓN, CARENCIA DE ELEMENTOS VISUALES DE ATRACCIÓN, ETCÉTERA

### 4.- ¿SON VIABLES LOS MERCADOS MUNICIPALES?



Dentro de las pautas descritas, las *perspectivas* que presentan los mercados municipales *son escasamente optimistas*. Los mercados sólo serán viables si se emprenden acciones capaces de producir su revitalización. Estas acciones deben tener como finalidad básica la adecuación de sus condiciones, tanto individuales como de conjunto, a

los requisitos y demandas de sus clientes potenciales. Además, han de evitar los puntos débiles antes analizados.

Estas acciones necesitan DOS FACTORES IMPULSORES:

#### PRIMER FACTOR IMPULSOR: LOS COMERCIANTES

El primer factor impulsor han de ser los comerciantes instalados en los mercados, porque sus negocios, hoy en declive, pueden llegar a desaparecer si no reaccionan adecuadamente adoptando estrategias que les permitan competir con las formas modernas.

Esta reacción, por tanto, debe incluir la incorporación de prestaciones similares a las que ofrece el canal comercial más moderno: servicios, ofertas, promociones...

Ello no es posible realizarlo de forma individual. Requiere actuaciones colectivas y coordinadas. El estilo emergente, por tanto, ha de ser de una colaboración inteligente que, sin ex-





cluir la competencia entre los establecimientos, ayude al mejor desempeño del conjunto de todos los negocios instalados en el mercado: se trata de obtener sinergias utilizando todo el potencial existente.

Para alcanzar estas metas, será necesario un “management” del conjunto, considerando el mercado como una unidad que hay que promocionar y mejorar en su aspecto integral.

**PORQUE...** El comercio actual tiene una regla de oro:  
**LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE** (Objetivo: la fidelización).

No es bastante que algunas tiendas (incluso muchas) tengan un buen nivel de “merchandising” y ofrezcan buen producto, buena atención y buenos servicios.

El cliente debe percibir confort, atractividad y ambiente agradable desde *el momento que entra* en el recinto del mercado.

También debe percibir una *buen imagen* exterior del mismo. Y esto no puede lograrse mediante acciones individuales.

Por tanto, los comerciantes deberán acordar y poner en acción una gerencia adecuada del mercado como centro comercial, como unidad, para obtener este resultado que favorece a todos.

#### SEGUNDO FACTOR IMPULSOR: LOS AYUNTAMIENTOS

El segundo factor impulsor han de ser los Ayuntamientos, para los que estos mercados representan generalmente un problema porque su deterioro y pérdida de vigor resta oportunidades comerciales a los ciudadanos.

Ello implica una merma de la calidad urbanística de barrios y zonas de la ciudad, que son menos frecuentados por carecer de puntos de atracción de compra.

Por el contrario, una reactivación de estos mercados supone una actuación urbanística positiva, capaz de inducir una nueva dinámica económica y social en su zona de influencia, de revitalizar la vida ciudadana en los barrios y de animarlos comercialmente.



## 5.- RAZONES PARA LA DEFENSA DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

### SOCIALES Y ECONÓMICAS:

- Competencia al gran comercio.
- Robustecimiento de la pequeña empresa.
- Defensa del empleo.
- Mantenimiento de compra alternativa para el consumidor.

### URBANÍSTICAS:

- Los mercados poseen valor urbanístico como elementos configuradores de centralidad.
- Producen un efecto regenerador urbano de su zona de proximidad.
- Al constituir un polo de frecuentación, constituyen “locomotoras” para impulsar otras implantaciones comerciales, generando un efecto de sinergia, para beneficio del conjunto.
- El mercado municipal implica proximidad, uso de la calle, alta densidad de relaciones sociales, urbanismo humanístico, conservación de cascos urbanos con valores históricos.

## 6.- LAS ACCIONES NECESARIAS



Las acciones necesarias para mejorar y dinamizar el comercio establecido en estos mercados consisten en la introducción de determinados cambios en aquellos aspectos en los que el mercado sea deficitario en relación con el

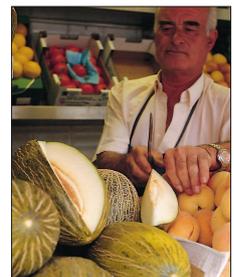
modelo que mejor pueda competir con las formas alternativas. Estos cambios pueden ser todos o algunos de los siguientes:

### CAMBIOS COMERCIALES:

- Establecimiento de alguna “locomotora” (supermercado o comercio especializado).
- Adecuada dimensión de los negocios.
- Nueva mezcla comercial.
- Horarios más amplios, adaptados a los modernos usos de los clientes.

### ADICIÓN DE NUEVOS SERVICIOS:

- Pedidos y pagos centralizados.
- Reparto domiciliario.
- Cajeros y pagos con tarjeta.
- Cabinas telefónicas.
- Carritos.
- Atención al público y megafonía.
- Guardería.
- Oficina de consumo.





CARRETILLAS DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA  
**DAN CLASES DE:**

- Logística
- Economía
- Nuevas Tecnologías
- Medio Ambiente
- Seguridad Laboral

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

900 20 04 69

En 1.991 fuimos los primeros en insertar microprocesadores en las carretillas. Ahora los demás lo hacen igual. En 1.994 diseñamos los primeros motores trifásicos. De nuevo, nos imitaron. Hoy, por primera vez, aplicamos esta tecnología al gran tonelaje. Y no tardarán mucho en copiarnos, pero no nos molesta. Al contrario. Alguien tiene que ir por delante. Por eso nosotros no sólo vendemos las mejores carretillas, también enseñamos al resto como deben hacerse.



FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR DE LA MARCA



RED NACIONAL DE VENTA Y ASISTENCIA TÉCNICA, TEL. 900 200 469 INTERNET: [WWW.IBERCARRETILLAS.ES](http://WWW.IBERCARRETILLAS.ES)



LOS MERCADOS DETALLISTAS MUNICIPALES EN ESPAÑA: PRESENTE Y FUTURO

**CAMBIOS FUNCIONALES:**

- Ordenación de operaciones.
- Racionalización de movimientos y flujos.
- Compatibilización de horarios y actividades.

**CAMBIOS FÍSICOS:**

- Actualización y mejora de las instalaciones.
- Mejora del ambiente físico.
- Elementos de imagen: cartelismo, publicidad estática...
- Climatización.
- Señalización.

**MERCHANDISING:**

- Expositores.
- Iluminación y display.
- Promociones.
- Ofertas.

**GERENCIA DEL CENTRO COMO UNIDAD COMERCIAL:**

- Administración profesionalizada de las acciones comunes.
- Logotipo, imagen de “marca”.
- Publicidad hacia el exterior.

**FORMACIÓN DE COMERCIANTES:**

- Comercial.
- Empresarial.



**7.- IMAGEN TIPO DE UN MERCADO ACTUALIZADO**

Un mercado de las características indicadas puede ser ejemplificado, en sus rasgos más importantes, por medio de un modelo que representa, en forma simple, los atributos señalados.

Exposición gráfica de este modelo, que no debe valorarse como solución a ningún caso

real sino como una representación conceptual. Hay que señalar, dentro de esta pauta conceptual, que la descripción comercial y funcional del modelo se grafía en una sola planta aunque en muchos casos los mercados tienen más de una.

**MERCADO MODELO: PERSPECTIVA**

Algunas prescripciones complementarias en la línea del modelo expuesto son las siguientes:

En el caso de que el mercado tenga varias plantas, deben disponerse elementos mecánicos de comunicación vertical, principalmente escaleras y rampas que permitan el transporte de carritos.

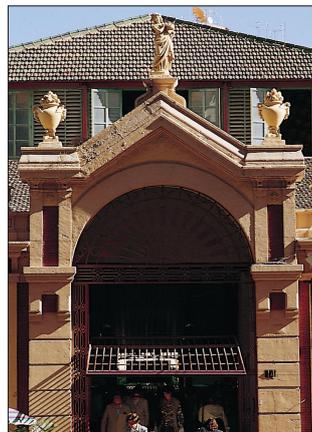


La zona de “locomotora” debe estar situada de modo que sea necesario recorrer el máximo número de establecimientos para llegar a ella.

A este respecto, hay que considerar que el comercio de alimentación fresca (frutas y hortalizas, carnes y pescados) constituye “per se” un elemento de atracción. Por ello, si la dimensión del mercado da lugar a la instalación de una sección relativamente importante de comercio no alimentario será necesario situarla en una zona de paso hacia el comercio alimentario, nunca en una zona final, en la que podría fracasar.

Si el mercado dispone de estacionamiento para el automóvil, será preciso incluir en su explotación un tiempo razonable de gratuidad de uso para los clientes que efectúen un mínimo de compras.

**8.- EL NECESARIO ANÁLISIS DE CADA MERCADO**



La diversidad de casos que pueden presentarse es grande y cada mercado posee características propias:

- Dimensión y capacidad física.
- Valoración del espacio arquitectónico.
- Antigüedad y estilo.
- Número de plantas.
- Estado de las instalaciones.
- Tipo de gestión.
- Horarios, etcétera.

Por tanto, no es posible la aplicación de un modelo fijo, y un estudio detallado de todos los factores será una acción necesaria para la formulación de los correspondientes planes de actuación.





#### FACTORES BÁSICOS QUE, EN GENERAL, DETERMINAN LA VIABILIDAD

##### LA POSICIÓN DEL MERCADO EN LA GEOGRAFÍA URBANA:

- Ciudades grandes-pequeñas.
- Tipología urbana de la zona.
- Densidad de población.
- Características de la edificación.
- Perfil del barrio.

##### ZONAS DE INFLUENCIA:

- Primaria: Zona hasta la isocrona de 10 minutos.
- Secundaria: Zona entre las isocronas de 10-20 minutos.

##### POBLACIÓN EN EL ÁREA DE INFLUENCIA:

- Número de habitantes.
- Tipología social: familias, unidades de consumo.

##### RENTA EN LA ZONA DE INFLUENCIA

##### CONSUMO EN LA ZONA DE INFLUENCIA:

- Perfil del consumidor.
- Patrones de consumo alimentario.
- Gasto comercializable.

##### COMPETENCIA EN ZONA DE INFLUENCIA:

- Mermas en la cuota potencial de mercado.
- Provee de indicaciones sobre el perfil competitivo que necesita el mercado.

## 9.- MERCASA OFRECE...

MERCASA está en condiciones de ofrecer soluciones a los problemas expuestos. Para ello se basa en una larga experiencia en el campo de la comercialización de productos alimenticios perecederos y en el planeamiento de infraestructuras co-

merciales, tanto mayoristas como detallistas. Todo ello unido a la importante labor de coordinación de todos los aspectos que intervienen en la realización de un estudio de esta naturaleza (trabajos de campo, encuestas, anteproyectos técnicos, estudios comerciales, etcétera).

#### MERCASA PUEDE ENCARGARSE DE LA REALIZACIÓN DE:

##### ESTUDIOS:

- Estudios de evaluación de la estructura comercial.
- Planes directores de comercio detallista, a nivel regional o urbano.
- Estudios de casos concretos de mercados.
- Estudios de viabilidad de nuevos mercados o mercados antiguos.

##### PROYECTOS:

- Proyectos de nuevos mercados.
- Proyectos de rehabilitación de mercados antiguos.
- Dirección y gestión de obras.
- Apoyos técnicos a los Ayuntamientos.

##### FORMACIÓN:

- Programas de formación comercial.
- Cursos de formación empresarial.



##### GESTIÓN TÉCNICA:

- Tratamiento específico para los mercados situados en edificios de interés histórico-artístico, por medio del Convenio suscrito por MERCASA con el Ministerio de Fomento.
- Apoyo por medio del Convenio de MERCASA con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). □



# EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO DINAMIZADORES DEL CASCO HISTÓRICO DE LAS CIUDADES

FRANCISCO MARTÍN ROJAS

Presidente de la Confederación Nacional de Cascos Históricos de España

## 1.- INTRODUCCIÓN

Históricamente, el comercio ha estado identificado con el centro de las ciudades. En la “plaza” principal de la ciudad se realizaba toda la actividad comercial por los agricultores, ganaderos o mercaderes que iban y venían de una población a otra para vender sus productos.

Posteriormente y dependiendo de la riqueza del pueblo estos comerciantes se comenzaron a instalar de manera permanente en torno a la “plaza” y a sus calles adyacentes, o en un establecimiento cerrado en el que estuvieran todos juntos que es lo que hoy en día denominamos “mercado”.

Es así como nacen los primeros núcleos comerciales que, en la mayoría de los casos, es lo que actualmente conocemos como los “centros históricos”, “casco histórico” o “casco viejo”, influyendo de una manera decisiva tanto en el ámbito urbanístico como social de la ciudad.

El presidente del Casco Viejo de Bilbao define el centro histórico como “*aquello que se compone de una iglesia, un mercado y una población que vive en la zona*”. Sin duda esto sería en puridad el concepto que históricamente ha venido evolucionando desde el origen de las ciudades que conocemos actualmente.

Pero lejos de hacer un análisis de la evolución de los centros de las ciudades hasta nuestros días, voy a intentar presentar cuál es la situación actual en los centros históricos de España y sus Mercados de una manera general (sin entrar en el detalle pues cada ciudad tiene sus peculiaridades), evaluando una serie de denominadores comunes que nos hacen ver una situación de conjunto y analizar también, desde un punto de vista general, la importancia que tienen los mercados en el desarrollo y recuperación de los centros históricos Españoles, como auténticas “locomotoras” o establecimientos “ancla” que atraerán, mediante su oferta, a un público que, como veremos a continuación, ha optado por otras formas de distribución a la hora de adquirir productos perecederos de alta calidad debido, en gran parte, a la degradación del entorno y del propio mercado.



## 2.- SITUACIÓN ACTUAL

Desde finales de los años 70 la mayoría de los centros de las ciudades españolas comienzan un proceso de degradación como consecuencia de varios factores:

- Comienzo de una recesión económica en España.
- Cambio de régimen político con la consecuente reforma de la estructura de la propia sociedad.
- Implantación de nuevas tecnologías.
- Las nuevas tendencias sociales se especifican en nuevos consumos: el abandono de las viejas tendencias y la vinculación a todo tipo de nuevos productos y mercancías.
- La implantación masiva de grandes superficies comerciales en el extrarradio del centro.
- Abandono de la población a otras zonas periféricas más modernas, con mejores accesos e infraestructuras, etcétera.

Todo ello determinará variaciones trascendentales en las tipologías del comercio. Incluso las propias tendencias que se suponen a los usuarios del centro histórico tienden a diluirse (desaparecen los almacenes populares y el protagonismo del mercado central como lugar exclusivo de adquisición de perecederos de alta calidad).



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO DINAMIZADORES DEL CASCO HISTÓRICO DE LAS CIUDADES

La realidad tecnológica, la producción masiva de nuevas mercancías, los cambios en la tecnología de la distribución, el afianzamiento de los grandes grupos de distribución y la misma vinculación entre industria y trabajo sumergido, ahondaron la crisis del comercio de los centros históricos.

Por otra parte, el abandono político de la zona histórica de la ciudad se hacía cada vez más patente. Había que buscar votos en lugares poblados, en otros barrios, dotándolos de mejores condiciones para tener contento al electorado allí residente y, mientras, nuestros centros históricos se morían.

Todo era viejo: inmuebles, calles, comercios... Como en otros casos, su propio mantenimiento se derivaba de la acción, aún muy aislada, de algunos comerciantes y profesionales.

Sin embargo, éstos se fueron agrupando en múltiples Asociaciones de comerciantes de los centros históricos en toda España, (Barna Centre, Apreca, Casco Viejo de Bilbao, Zona Monumental de Pontevedra, Centro Histórico de Valencia, de Málaga, de Tarragona, etcétera), entendiéndose que había que modificar esta tendencia de degradación y conseguir crear una conciencia de centro histórico como un espacio específico, diferenciado y, por tanto, salvaguardable.

Y así, esta reacción de unos pocos ha sabido calar en la sociedad y en los munícipes de la mayoría de las ciudades, razón por la cual los centros históricos se han convertido en un espacio a salvaguardar, rehabilitar, mantener.

Todos los sectores, aunque con matices diferentes, consideran socialmente útil y positiva su reactivación física y funcional. Se ha producido un importante aumento en el grado de conocimiento de nuestro patrimonio, que origina una mayor presión social tendente a su mantenimiento y conservación. Por tanto, el aspecto fundamental de la imagen del centro de la ciudad es, precisamente, su carácter de centro histórico, es decir, el lugar de la historia, del patrimonio, de la cultura.

(ALFREDO RUBIO. Mayo, 1991. Memoria Actividad Comercial en Málaga)

### 3.- UN MODELO DE FUTURO

Según se afirma en la Carta Urbana Europea, "...el modelo de ciudad sería aquél que sea reflejo de diferentes formas de vida y aptitudes de sus habitantes, que tenga plenamente en cuenta a todos los usuarios, a aquéllos que trabajan en sus empleos, el comercio, el turismo... La ciudad debe saber equilibrar las nuevas tendencias y el reconocimiento del patrimonio, integrar lo nuevo sin destruir lo viejo, adaptarse al principio del desarrollo realista.

Una ciudad sin pasado es como un hombre sin memoria. La ciudad marca las líneas de la vida privada y profesional de las personas, bajo la forma de barrio, de edificios, de árboles, de iglesias, de bibliotecas. Estas líneas son herencia colectiva del pasado que proporciona a los ciudadanos un sentimiento de continuidad en el presente y les permite preparar el futuro".



### 4.- LA COMPLICIDAD DE LOS COMERCIANTES CON LOS AYUNTAMIENTOS

Desde la Confederación Nacional de Cascos Históricos siempre hemos afirmado que para la recuperación de los centros históricos es necesaria cierta complicidad entre los comerciantes (representados por sus respectivas Asociaciones), y la Corporación Municipal.

Es evidente que la mayor concentración del comercio de las ciudades se encuentra en sus centros urbanos. Por tanto, el modelo comercial pasa por la reformulación y potenciación de sus centros urbanos comerciales. Es necesario llegar a un amplio consenso para crear unos espacios comerciales centrales diferenciados en las ciudades, especializados y de calidad.

Los centros de las ciudades se han de potenciar como centros comerciales, de servicios, culturales, de ocio y turismo, mejorando sus atractivos y su accesibilidad. Así pues, es necesario que las políticas municipales estén en sintonía con este espíritu.

### 5.- UN NUEVO PERFIL COMERCIAL



#### REFORMA DE LOCALES

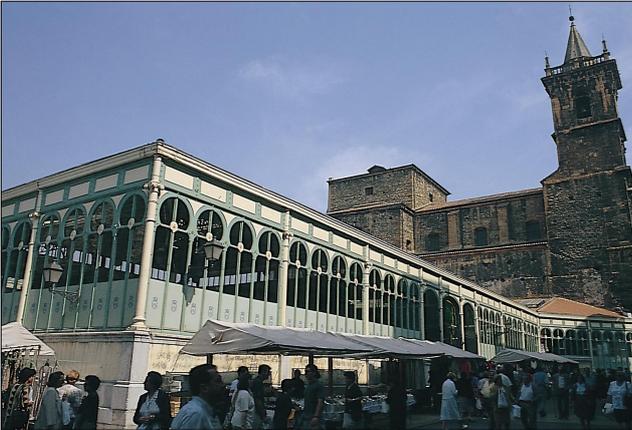
La puesta al día del comercio en nuestras ciudades implica una modernización de las estructuras comerciales en diversos aspectos.

Primero, la adecuación del espacio comercial pasa por reformas en los esta-

blecimientos, donde la exposición de los artículos sea de accesibilidad para el público, introduciendo las nuevas fórmulas de merchandising y escaparatismo. Ello implica la reforma de parte de los establecimientos comerciales que se han quedado obsoletos en sus estructuras. Esto es igualmente aplicable a



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO DINAMIZADORES DEL CASCO HISTÓRICO DE LAS CIUDADES



los puestos de los mercados ubicados en la zona, ya que hay que buscar una homogeneización de criterios en el modelo comercial para que el consumidor, ya sea en el entorno o en el propio mercado, siempre encuentre una misma calidad en el servicio y en el producto.

#### INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

De otro lado, la importancia de nuevas tecnologías en el mundo moderno implica la reconversión más difícil y a la vez más importante para el comercio, ya que lo situaría en disposición de ser competitivo frente a las grandes empresas de distribución o grandes superficies comerciales.

#### PRODUCTOS FINANCIEROS ADECUADOS

Es claro que el comercio depende, en gran medida, de su financiación. Es fundamental la creación de ayudas en materia financiera para el comercio y, en ello, las entidades de crédito deben jugar un papel importante, independientemente de las ayudas que desde la Administración deben de acompañar a estas actuaciones, al igual que se hace con otros sectores como pudieran ser la pesca o la agricultura.

Cuestiones como préstamos personales instantáneos, de tramitación rápida, cómoda y sencilla, con total flexibilidad para establecer un plan de amortizaciones de acuerdo con las posibilidades de reembolso del comerciante y con su única garantía personal.

Cuentas de crédito para financiar desfases de tesorería, para la adquisición de bienes y servicios, etcétera, deben de estar a disposición del comercio con mayor facilidad y a unos tipos de interés blandos que permitan la maniobrabilidad de los comerciantes.

Asimismo, potenciar la creación de medios de pago desde las Asociaciones y que se dote de medios suficientes a éstas para su creación. Tarjetas de crédito para centros históricos, de zonas, de calles comerciales o, incluso, del propio mercado, deberían ser apoyadas en su iniciativa.

#### INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN

Las nuevas tendencias del consumo, los nuevos hábitos del consumidor, hacen necesaria una gestión planificada e inteligente en las fórmulas de comunicación del comercio tradicional con el consumidor; además ello implica mantener una información actualizada al respecto, mediante sondeos, estudios, etcétera, que aporten información al respecto y permitan la orientación de esta comunicación.

En este sentido son las Asociaciones de comerciantes desde donde se deben establecer las políticas de comunicación, según el público objetivo y las áreas de influencia del comercio que se trate; desde su ubicación geográfica, los mecanismos que se articulen tendrán más eficacia si son gestionados corporativamente ya sea a través de campañas sectoriales o globales. Esto es de vital importancia, dado que el comerciante, por sí solo, aisladamente, no puede soportar una gestión promocional, amplia y efectiva, ni creo que ello tenga efectos suficientemente positivos en el marco de los grandes espacios comerciales abiertos, donde la política en la línea de comunicación debe establecerse corporativamente para rentabilizar los costes de marketing y promoción de la actividad sin que ello, evidentemente, implique una renuncia individual a estos aspectos, sino más bien una estrategia específica en función del mercado y las circunstancias.

#### MEJORA DE LA CUALIFICACIÓN PROFESIONAL Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR

Considero la formación como la herramienta fundamental para la mejora del servicio que puede ofrecer el comercio. Para ello se debería potenciar la formación, tanto de los empresarios como de los trabajadores, partiendo de las siguientes premisas:

- Necesidad de formación específica del sector que aporte la capacitación básica para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Necesidad de actualización, motivada por las nuevas tecnologías o los nuevos sistemas de gestión.
- Necesidades de orden personal, planteadas por ciertos desfases o lagunas individuales, principalmente entre los comerciantes.
- Se deben adecuar todos los equipamientos educativos a las necesidades crecientes de la demanda. Es necesaria una ampliación, diversificación y potenciación de las enseñanzas e instalaciones de las Asociaciones, a través de subvenciones y programas de formación adecuados a las demandas del sector.

#### FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO

Desde mi punto de vista el asociacionismo debe convertirse en la vía para la definitiva obtención de la competitividad del empresariado comercial, ya sea del mercado como del resto de los comerciantes del entorno.



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO DINAMIZADORES DEL CASCO HISTÓRICO DE LAS CIUDADES



Como punto físico de encuentro del empresariado que sea a la vez prestador de servicios básicos al pequeño empresario, lugar de formación y debate, de reuniones y contactos empresariales, de información, asesoramiento y consulta.

La Asociación debe ser el motor del desarrollo del comercio incentivando la revitalización y puesta al

día de la vida económica del sector, propiciadora de innovaciones y aplicaciones de nuevas tecnologías empresariales.

No podemos estar permanentemente esperando ayudas y hacer actividades, solamente, con las cuotas sociales. Es muy importante añadir a lo anterior recursos que se generen desde la propia dinámica de la Asociación, incluso mediante la creación de empresas de servicios para los asociados. Para ello, existirá un programa de ordenación de inversiones que tendrá la adecuada flexibilidad que le haga susceptible de los necesarios reajustes y revisiones periódicas, para irlo acomodando en cada momento a la realidad de la vida de la Asociación. Una vez conseguido un equilibrio en el sistema organizativo de la Asociación, se abre un amplio campo de posibilidades y se puede concebir, por ello, un auténtico proyecto de futuro.

## 6.- LOS MERCADOS DE ABASTOS EN ESPAÑA

Al principio de mi exposición hacía un análisis acerca de cuál fue el nacimiento, evolución y crisis de los centros históricos de las ciudades. Nacimiento, evolución y crisis perfectamente extrapolables a los mercados. No escapa a nadie que un gran número de mercados de los centros de las ciudades se encuentran en un proceso de degradación, tanto de sus estructuras como de los criterios comerciales de los propios comerciantes. Por tanto, se hace necesaria una política de rehabilitación de mercados de abastos que casi siempre va a encontrar una serie de factores en contra, como pudieran ser:

- Una incompreensión del comerciante del mercado ante la necesidad del cambio producida por su individualismo e insolidaridad.
- Una falta de disposición a aceptar nuevos hábitos en la distribución (cambio de horarios, medios de pago, etcétera).
- Acomodamiento a la cultura de la subvención y al proteccionismo del Ayuntamiento, eludiendo cualquier insinuación de la autogestión del mercado por parte de los propios comerciantes.
- Falta de consenso, a veces, entre las Administraciones Públicas implicadas.



Según afirmó el profesor Alfredo Rubio, de la Universidad de Málaga, en las VI Jornadas Andaluzas de Distribución Comercial celebradas en Córdoba, en junio de 1997, “...los mercados municipales pueden ser uno de los vertebradores de la ordenación urbana, territorial y comercial...”

Asimismo, afirmó que el impulso modernizador de los mercados debe estar presidido por:

“• Asegurar el acceso real de todos los ciudadanos a este equipamiento. Por tanto, se trata de crear unas nuevas condiciones en su difusión territorial y urbana.

• La utilización de los mercados municipales como un instrumento de dinamización del comercio intraurbano, contribuyendo con ello tanto al mantenimiento del concepto y presencia en los nuevos espacios de los crecimientos urbanos, donde la presencia de las actividades comerciales minoristas es cada vez menos frecuente.

• Impulsar la formación de planes estratégicos del comercio alimentario intraurbano, en las escalas de referencia más básicas (metropolitana, urbana y comarcal).

• Impulsar la integración en las distintas formas de la planificación urbana de nuevos instrumentos técnicos capaces de planificar el desarrollo de las actividades comerciales en nuestras ciudades, con especial énfasis en los nuevos crecimientos urbanos y en los territorios desasistidos.

• Afectar las pautas de consumo dominantes, impulsando los consumos de alimentos perecederos frescos, como parte de las políticas de salud urbana (preventivas) y dentro de los esquemas generales de las ciudades saludables (redes de ciudades saludables)”.

(ALFREDO RUBIO, 1997)

## 7.- LOS MERCADOS COMO EJE FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LOS CENTROS HISTÓRICOS. LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS



Dioscórides Casquero define el Centro Comercial Abierto como una “agrupación espacial de establecimientos comerciales en un entorno urbano, generalmente en cascos históricos de las ciudades, que ofrecen una imagen unitaria de la

oferta global de la zona mediante: la prestación común de servicios, el cumplimiento de un mismo horario, el uso del mismo logotipo, la implantación de un mobiliario urbano que la identifique, la prestación conjunta y unitaria de las actividades de ocio y animación cultural, etcétera. Dicha zona deberá estar dotada de una infraestructura urbana que por un lado la individualice como una entidad propia (peatonalización, etcétera) y, por otro, le proporcione fácil accesibilidad y aparcamiento. La oferta comercial, de servicios y de ocio debe ser equilibrada y la gestión centralizada en los aspectos comunes”.



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO DINAMIZADORES DEL CASCO HISTÓRICO DE LAS CIUDADES

Por tanto, las áreas comerciales susceptibles de ser convertidas en Centros Comerciales Abiertos deben de tener una serie de condiciones que, según el profesor Alfredo Rubio, podrían resumirse de la siguiente forma:

- **“Preexistencia de un área de comercio denso”**. Entendiendo por tal “una concentración significativa de comercios, con una fuerte semantización en relación o en comparación con otras áreas urbanas”.
- **“Una delimitación precisa y reducida”**. “Parece lógico suponer que una superficie reducida permitirá una mejor optimización de los recursos a emplear en la transformación positiva del espacio urbano de las actividades comerciales allí desarrolladas”.

Tomemos como punto de referencia el mercado central o municipal, que será el motor en la recuperación comercial de su entorno que, sin duda, es la zona comercial. Para ello se deberán coordinar una serie de acciones que a continuación enumeramos:

- Sería necesario *mejorar la estructura física del mercado*.
- *Mejora de su estructura comercial* a través de un modelo nuevo de gestión del propio mercado (autogestión). Para ello, los comerciantes deberán adaptarse de la siguiente manera, según los criterios que MERCASA entiende que son necesarios para obtener un umbral mínimo de rentabilidad ante las nuevas ofertas de distribución que actualmente se están imponiendo, y con los que coincido plenamente. A saber:



**A NIVEL INTERNO:**

- Capacidad y gestión financiera.
- Nivel de formación de empresarios.
- Política de compras.
- Gestión logística.
- Informatización.

**A NIVEL EXTERNO:**

- Amplitud de pasillos.
- Climatización.
- Comunicación entre plantas si las hubiere.
- Iluminación.
- Rotulación y señalización.
- Dimensiones de los puestos (mínimo 12 m<sup>2</sup>).
- Condiciones higiénico-sanitarias.
- Descarga de productos independiente del lugar de venta.
- Conservación de productos.
- Eliminación de residuos.
- Movilidad interior de personas y productos.
- Aparcamiento.



**CAMBIO DE MENTALIDAD DEL COMERCIANTE:**

- Horario adecuado.
- Atención personalizada.
- Oferta y promociones.
- Reparto a domicilio.
- Medios de pago.
- Vigilancia y seguridad.
- Restauración + ocio.

**EL CENTRO COMERCIAL ABIERTO**

Básicamente, lo expuesto

en el anterior punto sería el perfil del comerciante del mercado que necesariamente, salvo las particularidades de cada negocio, deberán ser las mismas o similares en el entorno que se llamará, como he dicho antes, el Centro Comercial Abierto.

Pero en la dinamización del centro histórico, otros factores habrá que tener en cuenta e incentivar:

- *Coordinar con los propietarios de los inmuebles del entorno la reforma de los mismos y la flexibilidad en la ocupación de los locales comerciales y las viviendas.*
- *Coordinar e incentivar a inversores comerciales* que pueden salir de los ubicados ya en la zona o bien buscar nuevos inversores. Igualmente ofrecer la posibilidad de instalarse en el Centro Comercial Abierto a cadenas, *preferentemente de ocio* (cines, restauración, etcétera).
- Una vez conseguido esto, *establecer una gerencia* única de todos los servicios comunes a la zona (que pudiera ser la propia Asociación), que marque las directrices de ambientación, de publicidad, así como la creación de empresas de servicios con la finalidad de abaratar los costes individuales (reparto a domicilio, tarjeta de compras, bolsas, etcétera).

En resumen, podemos decir que los centros históricos pueden ser los nuevos centros de negocios y actividades comerciales con la puesta en marcha de todos los atractivos que nuestras ciudades tienen, pero esto será muy difícil si no contamos con unos mercados modernos y acordes con las nuevas formas de distribución.

Por todo lo expuesto, debemos apostar por los cascos históricos, pues ahí están nuestras raíces, nuestra cultura, nuestra historia y nuestro futuro. □



# EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN LA VERTEBRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS CIUDADES

JAVIER CASARES RIPOL

Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid

## 1.- INTRODUCCIÓN

Siguiendo los planteamientos de Sombart (1863-1941) se puede afirmar que los sistemas económicos se han desarrollado a través de tres etapas: economía individual (tribal, clan...), economía transitoria (ciudades medievales...), y economía social (capitalismo, socialismo, planteamientos mixtos...).

En las tres etapas el comercio juega un papel relevante. Desde el mero trueque a los avanzados sistemas de comercio electrónico encontramos que las relaciones humanas y sociales se vinculan con el intercambio.

En la época medieval se instalan mercados ambulantes (siglo X) que son permanentes en las urbes (mozárabes). En el siglo XII surgen los mercados diarios con la consolidación de los azogues (plazas o lugares de la ciudad para el ejercicio diario de la actividad comercial). También proliferan las alcaicerías y bazares.

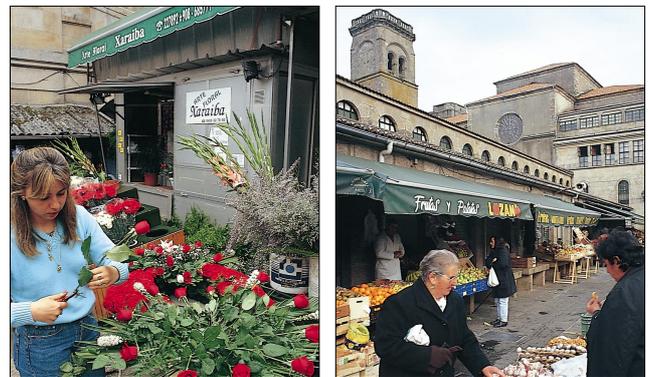
Resumiendo, se puede recordar la aportación del autor medievalista francés Pirenne que afirmaba que *las ciudades son hijas del comercio*.

En este contexto filial parece oportuno, y es el objetivo de esta ponencia, plantear, e intentar esclarecer, el papel que ejercen los mercados municipales en la vertebración económica y social de las ciudades.

La tarea emprendida se va a basar en el estudio en primer lugar de las diversas configuraciones, económicas, sociales y urbanísticas de las ciudades y en la consideración de los principales elementos socioeconómicos que conforman el papel de los mercados municipales (cuyo cambio generacional también se comentará).

## 2.- CONFIGURACIÓN COMERCIAL DE LAS CIUDADES

Los procesos de urbanización están generando nuevos retos en el abastecimiento de las ciudades. Las previsiones apuntan a que el 70 por cien de la población mundial residirá en ciudades de más de 10 millones en el año 2025 (aspecto señalado



por el profesor Ramírez en su exposición del 25 de agosto en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo).

No hay una sola clase de ciudad sino varias y todas ellas se combinan e interrelacionan en la metrópoli. En principio podemos identificar cinco tipos distintos de ciudad, tal y como se relacionan en el cuadro nº 1.

CUADRO Nº 1:

### CONFORMACIÓN DE LAS CIUDADES MODERNAS

- SEDE POLÍTICA Y BUROCRÁTICA
- CIUDAD INDUSTRIAL
- CIUDAD COMERCIAL
- SEDE DE SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS
- CIUDAD RESIDENCIAL

La *sede política*, junto con la ciudad comercial, perfila la imagen de lo que debe ser una ciudad. Las autoridades públicas parecen tener un derecho especial a la magnificencia arquitectónica y urbana (ayuntamientos, sedes del gobierno, mi-



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN LA VERTEBRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS CIUDADES



nisterios...). (Schumpeter afirmaba, de forma sarcástica, que millares de americanos resueltamente demócratas dedicaban los veranos a maravillarse con los monumentos al despotismo pasado).

La *ciudad industrial* suele plantearse en términos rudos y sólidos. Productos eficaces con uso de energías y proced-

dimientos industriales que generan humos y ruidos. La mejora de la calidad de vida, como objetivo de política económica, determina la búsqueda de tecnologías limpias y la creación de polígonos y zonas industriales extraurbanas.

Las *ciudades comerciales*, ya hemos hablado del origen mercantil de las ciudades, se basan en el orden y elegancia (piénsese en Venecia, Génova, Brujas...). La elegancia y calidad urbanística de una ciudad se miden por el esplendor de sus calles comerciales.

Como señala Galbraith: *“No aceptamos que los almacenes y las tiendas puedan ser estrictamente funcionales; los primeros deben tener cierta grandeza residual, y las segundas, un mínimo de estilo. Algo parecido ocurre en los modernos centros comerciales; su distinción aumenta, si no con su belleza, al menos con sus dimensiones, su lujo y su visible coste. Cuando las tiendas del centro comercial llevan una vida lánguida o tienen que cerrar, se dice que toda la ciudad está en decadencia, aunque las sucursales florezcan en las encrucijadas del tráfico o en los bordes de la ciudad”*.

En el contexto de la ciudad comercial los mercados municipales han constituido el punto de referencia básico como ejes de intercambio y abastecimiento de productos básicos y como puntos nodales en la trama urbana.

Como *sede de servicios públicos y privados* la ciudad está en proceso de crecimiento. A las tradicionales actividades públicas (cuarteles, hospitales, cárceles...) se les han sumado nuevos servicios (polideportivos, centros cívicos...) con un componente más lúdico y diversificado.

El desarrollo del terciario avanzado (y la terciarización del secundario) ha generado la continua aparición de establecimientos de servicios (jurídicos, de seguridad, asesoría empresarial...). También los servicios a las familias se han diversificado y ampliado (peluquería, ocio...).

En lo referente a la *ciudad residencial* destaca el desarrollo de las zonas periféricas (con la aparición de fenómenos de conurbación). Las ciudades-dormitorio y los enclaves residenciales de personas de renta media y alta rodean a la ciudad originando nuevos desafíos al ejercicio de la función comercial.

Desde el punto de vista comercial surgen diversas alternativas de conformación de las ciudades (con un papel importante de los mercados municipales). A continuación se resumen los principales aspectos susceptibles de estudio (cuadro nº 2).

CUADRO Nº 2:

**CONFORMACIÓN DE LAS CIUDADES COMERCIALES**

• CIUDAD-PLAZA (EJE COMERCIAL)	- DESERTIZACIÓN - MICROURBANISMO COMERCIAL
• CIUDAD CONCENTRADA (CASTILLO)	- POLICÉNTRICAS - MICROCOSMOS
• CIUDAD-FAMILIA	- TAMAÑO Y NÚMERO DE HOGARES - CONSUMO PER CÁPITA
• CIUDAD-FRONTERA	- COMERCIO CONCENTRADO - MOTORIZACIÓN (EFECTOS FRONTERA...)
• CIUDAD GREMIAL	- ASALARIZACIÓN (TEMPORAL, PARCIAL...) - ESPECIALIZACIÓN FORMATIVA

**CIUDAD-PLAZA (EJE COMERCIAL):**

- Las grandes superficies crecen respecto a los centros comerciales naturales, mercados de abastos y tiendas de proximidad.
- Desertización de zonas comerciales tradicionales.
- Microuurbanismo comercial (espacios peatonales y tráfico restringido).

**CIUDAD CONCENTRADA:**

- Difusión del desarrollo comercial.
- Ciudades policéntricas.
- Barrios como microcosmos poco permeables.

**CIUDAD-FAMILIA:**

- Cambio en el tamaño y número de hogares.
- Mayor nivel de renta y desarrollo del consumo per cápita.
- Debilitación del comercio familiar.

**CIUDAD-FRONTERA:**

- Coexistencia de una urbanización difusa con un comercio concentrado.
- La motorización favorece la movilidad de la población.

**CIUDAD GREMIAL:**

- Las pequeñas empresas comerciales familiares se sustituyen por entramados de asalariados (fijos o eventuales), empleados a tiempo parcial, autónomos y sumergidos.
- Sustitución del componente autodidacta del comerciante por una formación profesional basada en la especialización.



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN LA VERTEBRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS CIUDADES



### 3.- FUNCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

El presidente del VI Congreso Español de Centros Comerciales (el arquitecto Antonio de la Peña) planteaba que la renovación de las ciudades es imposible sin locomotoras del tipo de mercados modernos, medianas superficies e instalaciones de carácter cultural (1998). El comercio tiene una enorme incidencia en la competencia entre las ciudades además de atraer turismo.

Centrando el análisis en los aspectos socioeconómicos de los mercados municipales podemos basarnos en el cuadro nº 3. Cada uno de estos puntos requiere un breve análisis que se va a centrar en una serie de cuadros (nº 4 a 9) y en los siguientes comentarios.

#### CUADRO Nº 3: FUNCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

- I.- FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO
- II.- FOMENTO DE ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN
- III.- REGULADOR ZONAL DE PRECIOS Y COMPETENCIA
- IV.- GENERACIÓN DE EXTERNALIDADES POSITIVAS
- V.- PRODUCCIÓN DE SERVICIOS
- VI.- IMAGEN SOCIAL

#### CUADRO Nº 4: I.- FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO

- PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD
- BASE DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FRESCOS (VARIEDAD DE PRODUCTOS: 32% ENCUESTADOS)
- EVITAR LA RUPTURA DEL APROVISIONAMIENTO
- GARANTÍA DE CALIDAD (32% ENCUESTADOS)

La *función de abastecimiento* de bienes de primera necesidad fue tradicionalmente asumida por los ayuntamientos complementada con la inspección sanitaria además de la fiscalidad de precios y calidades. Sin embargo, el dinamismo del sector comercial ha traspasado parte de esta responsabilidad al sector privado que la engendra en la diversidad de formas comerciales existentes, dejando a las autoridades locales un cometido menos significativo y, esencialmente, dirigido hacia los mercados de abastos. Con esta forma comercial se pretende evitar la ruptura de los aprovisionamientos permitiendo el abastecimiento de las ciudades, matizado por la importancia de los productos ofertados que generalmente son de necesidad inmediata. De hecho los mercados minoristas municipales constituyen la base de comercialización de alimentos perecederos en la mayoría de las ciudades españolas.

#### CUADRO Nº 5:

#### II.- FOMENTO DE ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN

- FACILITAR COMPRA A CONSUMIDORES
- PROXIMIDAD (14% ENCUESTADOS)
- COMPLEMENTARIEDAD OFERTA (32% ENCUESTADOS)

Los mercados municipales permiten la concentración de la oferta fomentando las *economías de aglomeración* que facilitan el acto de compra al usuario. Ejemplo de ello es la localización conjunta de establecimientos que surten al comprador de productos perecederos (frutas, verduras, hortalizas, carnes, fiambres, embutidos, otros productos cárnicos, pescado fresco y congelado...) y que se complementan, en ciertos casos, con otros productos no perecederos (frutos secos, droguería, perfumería, otros productos para el hogar, papelería...).

Por otro lado, los mercados minoristas de abastos son el centro de una zona comercial más amplia donde se instalan tiendas tradicionales caracterizadas por la proximidad y la complementariedad en su oferta. También es posible que dentro del núcleo de influencia comercial de los mercados se sitúen otras formas distributivas como un supermercado o un mercadillo, situaciones que desembocan en un beneficio mutuo por la atracción de consumidores generada por cada uno de los modelos de comercialización.



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN LA VERTEBRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS CIUDADES

CUADRO Nº 6:

III.- REGULADOR ZONAL DE PRECIOS Y COMPETENCIA

- FOMENTO DE LA COMPETENCIA
- PRECIOS BAJOS (42% ENCUESTADOS)
- REDUCIDOS COSTES COMUNES POR EL SISTEMA DE PROPIEDAD



Los puestos instalados en los mercados de abastos actúan como *reguladores zonales de precios*. Parece claro que con su actividad aumenta el número de puntos de venta ampliándose el nivel de competencia y repercutiendo, a la baja, en los precios. Además el marco de propiedad y gestión, generalmente municipal y/o compartida con

asociaciones comerciales, potencian este efecto al repercutir unos menores costes comunes al placer que le supone poder ofertar sus productos a un precio más competitivo que, si por el contrario, tuviese que cargar con todos los gastos de manera individualizada.

CUADRO Nº 7:

IV.- GENERACIÓN DE EXTERNALIDADES POSITIVAS

- TERCIARIZACIÓN DE LA ZONA (RESTAURACIÓN, OFICINAS...)
- REVITALIZACIÓN DE BARRIOS Y CASCOS HISTÓRICOS
- EVITAR LA DESERTIZACIÓN DE LOS CENTROS DE CIUDADES

Otro aspecto derivado del buen funcionamiento de los mercados municipales es la generación de *efectos externos positivos* sobre las zonas adyacentes. En este sentido se potencia la terciarización de la zona favoreciendo la localización de establecimientos de restauración, otros equipamientos comerciales, oficinas públicas y privadas...

También puede contribuir a frenar el despoblamiento de los centros históricos de las ciudades. Los mercados de abastos son una pieza clave en la revitalización de barrios y cascos históricos. Cuando los edificios donde están instaladas las plazas de abastos forman parte del patrimonio histórico de la ciudad la conservación del mismo tendrá una doble finalidad artística y comercial.

CUADRO Nº 8: V.- PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

• ALMACENAMIENTO Y PREPARACIÓN DE PRODUCTOS		
• DISPONIBILIDAD EN TIEMPO Y LUGAR		
• INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR		
• NUEVOS SERVICIOS	- CONSIGNA CENTRALIZADA	
	- TRANSPORTE A DOMICILIO	
	- AIRE ACONDICIONADO	< 10%
	- CAJERO AUTOMÁTICO	< 10%
• PROBLEMAS	- APARCAMIENTO	< 30%
	- ABIERTO MEDIODÍA	< 10%

El papel fundamental del comercio en mercados se vincula con la *producción de servicios* (almacenamiento, preparación de productos, disponibilidad de tiempo y lugar, concentración de establecimientos, información al consumidor...). La potenciación de este tipo de mercados minoristas participaría en el desarrollo de una economía basada en el sector terciario.

CUADRO Nº 9: VI.- IMAGEN SOCIAL

- BUENA RELACIÓN CALIDAD/PRECIO (32 Y 42% ENCUESTADOS)
- SÍMBOLOS DE LA CIUDAD
- TRATO PERSONALIZADO (10% ENCUESTADOS)

La *imagen social* de los mercados municipales difiere de la visión comercial que de ellos se tiene. El comercio en mercados se asocia a una imagen generalizada de buena relación calidad/precio principalmente en alimentación perecedera aunque además se observan en la sociedad como símbolos, incluso nostálgicos, de la ciudad y de la tradición apoyado en el inmejorable entorno arquitectónico en que se encuadran. La buena imagen tradicional de las plazas de abastos está forjada en la calidad de los productos, en el trato personalizado de los operadores con los clientes y en la vocación de servicio a la ciudad. Finalmente hay que señalar la necesidad de plantear modificaciones en los mercados (segunda generación) adaptándose a la nueva gama de compradores y estableciendo modificaciones en los siguientes aspectos (un análisis más amplio puede verse en Casares y Rebollo; 1997):

- Diversificación de la oferta comercial.
- Mejora en los servicios.
- Aumento de la dimensión de los puestos.
- Animación y aspectos lúdicos.
- Horarios amplios y flexibles.



EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN LA VERTEBRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS CIUDADES



4.- NOTAS FINALES

La sustitución de los azogues, zocos, ferias y mercados al aire libre por los “mercados de hierro” y los modernos mercados municipales ha constituido una de las bases fundamentales de la evolución moderna de las ciudades.

El papel de los mercados municipales se incardina en el desenvolvimiento urbano desempeñando una serie de funciones que ayudan a configurar un modelo vital que va más allá de la propia distribución de bienes. □

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASARES, J. (1995): Una aproximación socioeconómica a la rebelión de las masas. Dykinson. Madrid.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): “Innovaciones y adaptación en distribución comercial. Ideas nuevas en ‘odres’ viejos”. Distribución y Consumo. nº 27. Abril/Mayo. Madrid.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): Distribución Comercial. Civitas. Madrid.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1997): “Los mercados minoristas”. Distribución y Consumo, nº 32. Febrero/Marzo. Madrid.

DEPARTAMENTO DE COMERCIO, CONSUMO Y TURISMO DEL PAÍS VASCO (1994): Los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor vasco 1993/1994. 2 volúmenes. Gobierno Vasco. Vitoria.

DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1991): “Problemática y situación actual de las plazas de abastos. Crisis de un baluarte”. Distribución Actualidad. nº 187. Octubre. Madrid.

LÓPEZ, E. (1996): “Nuevos descensos en el consumo y estabilidad en el reparto de mercado”. Distribución y Consumo, nº 28. Junio/Julio. Madrid.

MERCASA (1994): Red de Mercas. Guía de empresas y servicios. E.N. Mercasa. Madrid.

MERCASA (1998): Informe Anual de 1997. E. N. Mercasa. Madrid.

RAMÍREZ, M. (1998): “El papel de Mercasa en la distribución comercial”. Conferencia impartida en la escuela de comercio y distribución de la UIMP. Santander.

SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO (1987): El comprador español (hábitos de compra). Colección Estudios, 34. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO (1989): Centros comerciales y mercados minoristas. Informe y directorio. Colección Estudios, 41. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

VARIOS AUTORES (1993): “Mercados Minoristas Tradiciones. La remodelación necesaria”. Semimonográfico de Distribución y Consumo, nº 11. Madrid.

**SEDE CENTRAL**  
C/ Torrejón, 26.  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ.  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 14 46

RED DE FRIO EN EUROPA

**GUIPUZCOA**  
C/ Europa, Nave H.  
Terminal de Transportes ZAISA  
20300 IRUN  
Tel.: 943-63-20-00  
Fax: 943-63-21-22

**BILBAO**  
Depósito Franco - Nave 4.  
Aparcavisa  
VALLE DE TRAPAGA  
VIZCAYA  
Tel.: 94-438-18-22  
Fax: 94-438-66-53

**GALICIA**  
C/ Raposeira, 22.  
36214 VIGO (Pontevedra).  
Tel.: 986-48-15-17.  
Fax: 986-48-15-57

**ZARAGOZA**  
C/ E. Nave 6.  
MERCARAZARAGOZA  
50014 Zaragoza  
Tel.: 976-47-02-87.  
Fax: 976-47-10-37

**MADRID**  
C/ Torrejón, 26.  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 15 74

**BARCELONA**  
Avda. del Vallés, 33.  
Edificio INTERFRISA.  
08228 TERRASSA  
Tel.: 93-731-57-18  
Fax: 93-731-70-75

**VALENCIA**  
Ctra. Fuente Encors, s/n.  
MERCVALENCIA  
46013 VALENCIA  
Tel.: 96-367-21-74  
Fax: 96-367-26-36

**PORTUGAL**  
Edificio TERFRIO-Terminal TERTIR  
Estrada Nacional 10  
2615 ALVERCA  
PORTUGAL  
Tel.: 07-351-1-957-59-59  
Fax: 07-351-1-957-36-87

**SDF** es la primera red europea de logística bajo temperatura controlada, que ofrece una amplia gama de servicios destinados a apoyarles en el desarrollo de su negocio: Grupaje, Distribución hasta supermercados e hipermercados, Lotes completos, Almacenamiento y gestión de stocks, Preparación de pedidos, Prestaciones personalizadas (etiquetado, empaquetado...).

Cada paquete de producto que entra en **SDF**, hasta su destino final, es seguido perfectamente a lo largo de su trayectoria, con todas las garantías para dar una eficaz respuesta a sus necesidades.

LA LOGISTICA DEL FRIO

**Distribución y Consumo** Nº 44

# 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 <sup>2</sup> )	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
<b>TOTAL</b>	<b>765</b>	<b>100,0</b>

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 m<sup>2</sup>. En total eran 765 los mercados de abastos, municipales y privados, que contaban con una superficie media de 2.032 m<sup>2</sup>, lo que totaliza una oferta comercial de más de un millón y medio de metros cuadrados (1.554.480 m<sup>2</sup>) 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 m<sup>2</sup>, 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](mailto: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.

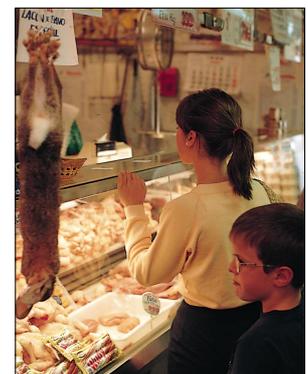
La respuesta a la primera pregunta no puede ser objeto de esta ponencia solamente y, en todo caso, debería expresarse a su término. Pero permítanme exponer mi opinión de entrada, siquiera sea como hipótesis de trabajo. En efecto, parto del convencimiento de la conveniencia de los mercados municipales 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](mailto: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 mercados 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.



# EL PAPEL DE LAS CORPORACIONES LOCALES EN LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DETALLISTAS

JOSÉ LUIS JUAN SANZ

Teniente de Alcalde Delegado de Comercio y Abastecimiento del Ayuntamiento de Valencia

## 1.- MARCO LEGAL Y MODELOS DE GESTIÓN

En primer lugar, hay que señalar que las Corporaciones locales tienen competencia y obligación legal de prestar el servicio de mercados en los municipios con población superior a 5.000 habitantes, si bien aquellos Ayuntamientos que por sus características peculiares les resulte imposible, o de muy difícil cumplimiento, el establecimiento y prestación de dicho servicio, podrán solicitar a la Comunidad Autónoma la dispensa de esta obligación.

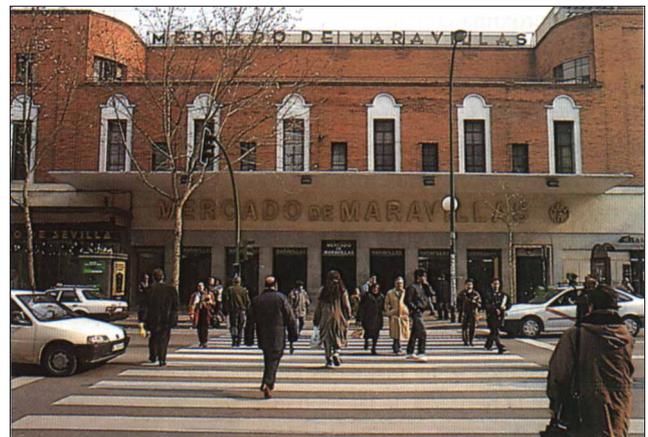
Señalada la competencia legal que establece la ley 7 de 2 de abril de 1985, añadir que las Entidades locales desarrollan la actividad de los mercados en el marco jurídico de la concesión administrativa, si bien pueden adaptarse distintas formas de gestión, que de manera general cabe delimitar entre gestión directa o gestión indirecta.

La *gestión directa* es aquella que la Corporación desarrolla bien por sí misma, utilizando su propio aparato organizativo, o bien encomendando el servicio a un Organismo Autónomo o a una Sociedad de capital público.

Por la *gestión indirecta* la Administración encomienda a una persona física o jurídica la gestión de un determinado servicio, siendo la figura de la concesión administrativa la más típica de estas fórmulas. La concesión constituye un título administrativo por el que el particular puede actuar por derecho propio en áreas reservadas a la Administración.

Cabe aún hablar de *gestión mixta*, mediante una asociación entre la Administración y un particular con vistas a la gestión del servicio que puede ser:

- Sociedad mercantil o cooperativa con capital mixto mediante la fundación directa por la Administración, o su participación en una sociedad privada ya constituida.
- Gestión interesada, por la que la Corporación local y las empresas participan en los resultados de la misma en la proporción que se establezca en el contrato, bien garantizando la Administración unos beneficios mínimos al particular por dicha gestión, o a la inversa, siendo el particular gestor el que garantiza los beneficios a la Administración.



En cualquier caso, siempre hay un contenido mínimo atribuible a la Administración, que es la delegación de autoridad a la que no puede renunciar en ningún tipo de servicio, por lo que la Corporación ostenta una serie de potestades sobre el servicio reservadas en el Acuerdo del Pleno de la Corporación, que debe aprobar por mayoría absoluta la concesión del servicio. Podríamos resumir diciendo que, en todo caso, el concesionario gestiona y la Administración controla.

## 2.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Expuesta, aunque someramente, la base de carácter legal que sustenta el papel de los Ayuntamientos en materia de mercados, considero conveniente hacer un breve repaso de los antecedentes que han conducido a los mercados municipales a la situación en que se encuentran actualmente.

Históricamente, los mercados municipales se han establecido en los centros neurálgicos de los barrios de las ciudades y pueblos de España, siendo en buena medida centros sociales vertebradores de la comunidad y casi únicos canales de abastecimiento alimentario a la población.





Hasta aproximadamente los últimos 20 años, el papel de los mercados municipales ha sido fundamental en la sociedad, y los Ayuntamientos eran prácticamente los únicos responsables de la gestión de los mismos, con unas Ordenanzas que regían absolutamente toda su actividad.

Sin embargo, en estos últimos años se ha producido una transformación de los canales de abastecimiento, especialmente en la alimentación, más profunda y radical que en el resto de siglo. Se han operado sensibles cambios en los hábitos de consumo y en las formas de ejercer la actividad comercial.

En pocos años se ha instalado gran número de grandes superficies en la periferia de las ciudades, introduciendo un nuevo sistema de venta que ofrece a los consumidores espacios comerciales amplios, servicios completos y fácil aparcamiento. La consecuencia es que estos modernos canales de distribución van ganando importantes cuotas de venta a las tiendas tradicionales y a los mercados municipales, lo que supone en bastantes casos un notable descenso de la actividad del pequeño comercio en las ciudades.

Esta nueva realidad comercial y la transformación de los hábitos de compra de los ciudadanos, obliga a nuevos planteamientos, tanto de los Ayuntamientos como de los comerciantes, para adaptar los mercados municipales a la situación actual.

Obliga a los Ayuntamientos a replantear su papel, que históricamente era primordialmente asegurar el aprovisionamiento alimentario a la población, reorientando su nuevo papel hacia la creación de unas condiciones favorables para el desarrollo armónico del comercio, en función de los condicionantes de la demanda, y el marco de un sistema económico de libre competencia y libertad de iniciativa, a fin de conseguir:

- Una estructura comercial equilibrada en sus dotaciones, adaptadas a las necesidades de los consumidores en toda la ciudad.
- La rentabilidad económica de los profesionales del sector.

– La satisfacción de las necesidades de los ciudadanos en las mejores condiciones de variedad, calidad, servicios y precios.

Además, porque favoreciendo la actividad de los mercados municipales se potencia el desarrollo del consumo local, no sólo de los comerciantes que constituyen el conjunto de los mercados, sino también de todos aquellos establecimientos mercantiles que al abrigo de la locomotora comercial del mercado ejercen en mejores condiciones su actividad, generando con ello riqueza propia en la localidad, y creando empleo, tanto directamente en los mismos comercios, como indirectamente, en los servicios, transportes, etcétera, que son auxiliares indispensables del pequeño comercio.

Y porque los mercados municipales continúan siendo centros sociales y punto de reunión de los vecinos, de modo que la dinamización de los mismos equivale a una mayor actividad no sólo comercial sino también social en los barrios y pueblos, evitando la desertización y deshumanización de los centros urbanos, a la vez que confieren mayor atractivo y calidad de vida a nuestras ciudades.

Para desarrollar esta competencia municipal, para ejercer el papel que corresponde a las Corporaciones locales en materia de mercados y para regular su actividad, los instrumentos básicos que tienen los Ayuntamientos son las Ordenanzas y la política comercial emanada de sus órganos de Gobierno.

En el caso de las Ordenanzas, habitualmente articuladas y desfasadas en muchos casos ante la agilidad del comercio actual, es menester una continua adaptación a la cambiante situación comercial que imponen los propios consumidores, pero en cualquier caso concediendo cada vez mayor participación en la gestión a los vendedores y haciendo más sencillo y fácil el desarrollo de la actividad en los mercados municipales.

Sin embargo, es la política concreta y las normas específicas que los correspondientes órganos de Gobierno municipales establecen en esta materia, a medio plazo y en el trabajo diario, los que van conformando el diseño de una adecuación real de los mercados a las exigencias ciudadanas.

### 3.- EXPERIENCIA DE GESTIÓN EN LOS MERCADOS MUNICIPALES DE VALENCIA

#### 1.- ANTECEDENTES

Estas líneas generales señalan una realidad común en prácticamente todas las ciudades y pueblos de España, que los diferentes Ayuntamientos han tratado de resolver de la manera que han considerado más idónea.



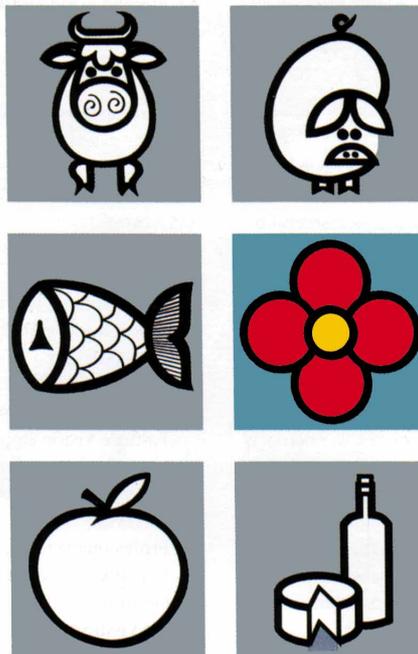
Lógicamente voy a tratar de la experiencia que mejor conozco, la de Valencia, donde soy Concejal de Mercados desde 1991.





**MERCAMURCIA**

---



**Todos los Mercados. Todos los Servicios.**

Ctra. Mazarrón, km. 2 - El Palmar. 30120 MURCIA. Tel.: 968 86 91 30. Fax: 968 86 61 23. E-mail: mercamur@fordigital.es



EL PAPEL DE LAS CORPORACIONES LOCALES EN LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DETALLISTAS



En junio de 1991, fecha de mi entrada como Concejal en el Consistorio, había en Valencia 21 mercados, ocho de ellos en paradas situadas en la vía pública, con una imagen terciarista, y algunos más con instalaciones fijas muy deterioradas. Tenían un porcentaje de puesto vacíos superior al 30%, con un ritmo creciente de desocupación, desinversión y pérdida de clientela y competitividad. En cuanto a la gestión, tres mercados estaban en régimen de autogestión mediante convenios entre el Ayuntamiento y las Asociaciones de los mercados, y el resto en gestión directa por el Ayuntamiento, siendo la tasa que percibía el Ayuntamiento de los vendedores de poco más del 25%, como media del coste real del servicio.

## II.- ESTUDIO DE VIABILIDAD

Ante la gravedad de la situación, con el estudio de un PLAN DE VIABILIDAD de todos los mercados, afrontamos la realidad que se nos planteaba básicamente en el siguiente resumen:

### FORTALEZAS:

- Localización privilegiada en el corazón de cada barrio de la ciudad.
- Concurrencia de distintos operadores con variedad de calidades y precios.
- Especialistas en productos frescos con buena imagen de confianza al cliente.
- Cobertura en toda la ciudad.
- Trato personalizado.

### DEBILIDADES:

- Establecimientos pequeños con escasa organización empresarial.
- Desconocimiento de las técnicas de merchandising y animación comercial, con falta de promoción.
- Mercados desfasados en sus instalaciones con respecto a las exigencias de los consumidores, y dificultades de acceso y aparcamiento.



- Desajuste entre la oferta alimentaria existente y la demanda de la clientela.
- Falta de servicios, como entrega a domicilio, horarios restringidos, etcétera.

### HÁBITOS DE COMPRA ACTUALES DE LOS CONSUMIDORES:

- Partidarios del autoservicio.
- Horarios amplios.
- Compra única de diversos productos.
- Comodidad y atractivo en las instalaciones (aire acondicionado, aparcamiento, etcétera).
- Demanda de servicios modernos.

Con respecto al ESTUDIO DE LA GESTIÓN se obtenían los siguientes datos:

### GESTIÓN MUNICIPAL:

- **VENTAJAS.-**
  - Seguridad jurídica y transparencia a través de las Ordenanzas.
  - Limitación de los recursos.
  - Distribución equilibrada y solidaria de los recursos.
- **INCONVENIENTES.-**
  - Gestión rígida.
  - Garantías de la Administración, sanidad, precios, etcétera.
  - Falta de visión empresarial.

### GESTIÓN DE LOS OPERADORES:

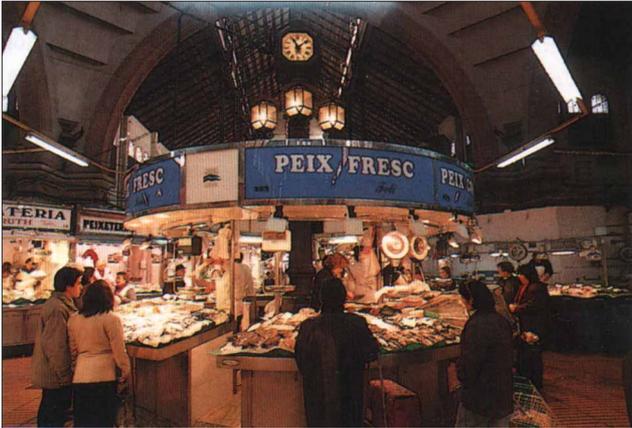
- **VENTAJAS.-**
  - Profesionalización.
  - Iniciativa comercial privada.
  - Gestión flexible.
- **INCONVENIENTES.-**
  - Subsistencia de pequeños comercios marginales que lastiman el ritmo general.
  - Inhibición de las responsabilidades comerciales bajo el manto de la relación administrativa.
  - Falta de imagen de marca.

### VENTAJAS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA ENTRE AYUNTAMIENTO Y OPERADORES:

- Aprovechamiento común de las sinergias de todos los mercados y operadores.
- Promoción unitaria.
- Gestión única y profesionalizada con idénticos recursos materiales, humanos y económicos.

De todo ello, se saca la conclusión de las propuestas necesarias para





una revitalización de los mercados.

**PROPUESTAS DE VIABILIDAD:**

- Asociacionismo que permita incorporar personal con formación específica en el sector de la distribución que actúen como auténticos gestores comerciales.
- Concentración comercial, especialización, rejuvenecimiento y profesionalización de los operadores.
- Simplificación de los trámites administrativos para agilizar el proceso en cualquier fase de la actividad.
- Modernización de las instalaciones.
- Incorporación del producto envasado y oferta complementaria a la alimentaria con otros productos de uso cotidiano.

**III.- PLAN DE ACTUACIÓN MUNICIPAL**

A la vista de la problemática existente, abordamos desde la Concejalía un Plan de Actuación, básicamente en una triple dirección:

- 1ª) Adecuación de las infraestructuras de los mercados a las necesidades actuales del consumidor, mediante la erradicación de los mercados existentes en la vía pública, convirtiéndolos en mercados cerrados, funcionales y modernos, desapareciendo los que no tienen ninguna viabilidad, y mejorado las instalaciones de todos los demás.
- 2ª) Promoción y mejora de la imagen de los mercados municipales, a través de campañas de promoción participativas y divulgadoras de la realidad social y comercial de los mismos.
- 3ª) Modernización de la gestión de mercados, revisando la Ordenanza Municipal y fomentando el asociacionismo de los comerciantes, prácticamente inexistente entonces, (sólo tenían asociaciones constituidas los tres mercados autogestionados), elaborando una propuesta global e integradora de los mercados y de su entorno comercial.

Para interesar a todo el sector en la problemática real, analizar propuestas serias y obtener conclusiones compartidas, realizamos en noviembre de 1993 unas *Jornadas sobre el futuro de los mercados municipales de Valencia* que suponían un

gran reto, pues era la primera vez que se celebraba en Valencia un encuentro en el que participaban representantes de la Administración, de los diferentes mercados, de organizaciones empresariales del Comercio, y de los consumidores.

Estas jornadas tienen un gran éxito de participación, y son un importante revulsivo para unos comerciantes desilusionados con unos mercados en crisis, que se motivan por los planteamientos y el apoyo que reciben del Ayuntamiento, colaborando conjuntamente con la Concejalía en el desarrollo del Plan de Actuación Municipal.

Por ello, mi convencimiento personal de que estas jornadas que ahora celebramos a nivel nacional pueden y deben ser un impulso importante para el relanzamiento de los mercados municipales de España, con mi más sincero agradecimiento y felicitación a los organizadores, la Federación Española de municipios y Provincias, el Ayuntamiento de Sevilla, y la Empresa Nacional MERCASA, con especial referencia a la Presidenta de la FEMP, la Excelentísima D<sup>a</sup> Rita Barberá, de quien conozco y doy fe personalmente de su amor a los mercados, hasta el punto que en su ciudad es bien querida por todo el sector y denominada Alcaldesa de los Mercados.

Como consecuencia del Plan de Actuación, hasta junio de 1995 se transforman cinco de los mercados que estaban en la calle con viejas y destaraladas paradas, en edificios que albergan mercados funcionales, consensuados en su ubicación, tamaño y mezcla comercial con los vendedores y vecinos. El coste de las nuevas instalaciones se financia por el Ayuntamiento, con la colaboración de la Conselleria de Comercio, realizando los vendedores una fuerte inversión en sus puestos, que acondicionan siguiendo las indicaciones técnicas del Ayuntamiento de manera completamente actualizada a las necesidades de los consumidores.

Negociando con los vendedores, desaparecen dos mercados, considerados no viables. Se hacen importantes obras de mejora en la práctica totalidad de los mercados y al amparo de un LOGOTIPO que se diseña para representar la imagen comercial de los mercados municipales de Valencia, realizamos campañas de promoción y publicidad con el lema de "*Los mercados municipales de Valencia, la mayor y mejor superficie comercial alimentaria de la ciudad*".



Hacemos una primera revisión de la Ordenanza, ampliando la concesión a los vendedores al máximo plazo legal posible, hasta 99 años, lo que les posibilita, con amplio futuro, hacer mayores inversiones y ampliaciones de sus puestos y, sobre todo, establecemos diálo-





go fluido y constante con las Asociaciones de mercados, a la sazón prácticamente constituidas en todo los mercados, para la modernización de la gestión administrativa y funcionarial, así como la agilización de los trámites burocráticos en todo tipo de permisos y autorizaciones, y sobre todo se modifican los cupos existentes en algunos mercados con carácter cerrado, actualizando los epígrafes autorizados de productos, en sintonía con las Asociaciones de vendedores y las necesidades de los consumidores.

Fiscalmente, congelamos la tasa municipal de los mercados durante los cuatro años de legislatura, pero sin embargo, como consecuencia de una mayor ocupación de puestos y de una reestructuración de la Concejalía, con reducción de plantilla (posible al dar mayor participación a los vendedores en la gestión de los mercados y por el esfuerzo de los funcionarios), conseguimos elevar el porcentaje de ingresos con relación al coste del servicio.

#### IV.- CONCEJALÍA DE COMERCIO

En la actual legislatura desde 1995, la Concejalía de Mercados se amplía a *Comercio y Promoción de Empleo*, de modo que el Plan de Actuación en Mercados se ensancha con la visión más generalista de todo el comercio, pero situando a los mercados municipales como paradigmas del pequeño comercio, y continuando con la política anterior de potenciarlos, como estímulo y locomotora comercial de los establecimientos mercantiles de su entorno territorial.

#### V.- REFORMA INTEGRAL DE GRANDES MERCADOS

Esta segunda etapa ha sido remate de las actuaciones pendientes de la legislatura anterior. Hemos transformado los tres últimos mercados que quedaban en la calle en mercados cerrados funcionales y bien equipados, con los más modernos servicios. Se ha realizado obras de acondicionamiento y mejora en todos los mercados, y hemos entrado ya en una fase de reforma integral de los grandes mercados de la ciudad, dotándolos

de los más modernos equipamientos, mirando al futuro a largo plazo.

Por otra parte, hemos de mencionar el *Plan de Urbanismo Comercial* impulsado desde la Concejalía con la colaboración de la Conselleria de Comercio de la Comunidad Valenciana, realizado por la Universidad Politécnica de Valencia, que es un trabajo exhaustivo que analiza con el máximo detalle la realidad comercial de la ciudad, recogiendo los datos de accesibilidad, densidad peatonal y de tráfico, urbanísticos de todo tipo, infraestructuras, clientela potencial según distritos, índices, etcétera, que permite a la vista de ese universo global realizar propuestas objetivas y eficaces de aquellos aspectos que inciden en el mejor equilibrio dotacional de carácter comercial para el conjunto de la ciudad.

Evidentemente, el estudio de los mercados tiene en este Plan especial relevancia por su propia importancia cuantitativa y cualitativa, pues el número de operadores de mercados supone aproximadamente el 10% del total de comerciantes de Valencia, y casi el 50% del sector alimentario, y por la significación social que representa en toda la ciudad.

El análisis detallado de los datos de cada zona expuesto en el Plan de Urbanismo Comercial, además de los estudios de viabilidad referentes a los mercados, nos ha servido para abordar la problemática específica de cada mercado, aunque siempre

atendida con la misma filosofía, de negociación y consenso con los vendedores y vecinos, y solución técnica eficaz y realista, según los informes de los funcionarios municipales.

Siquiera sea de pasada, citaré tres ejemplos de características diferentes que ilustrarán mejor lo expuesto:



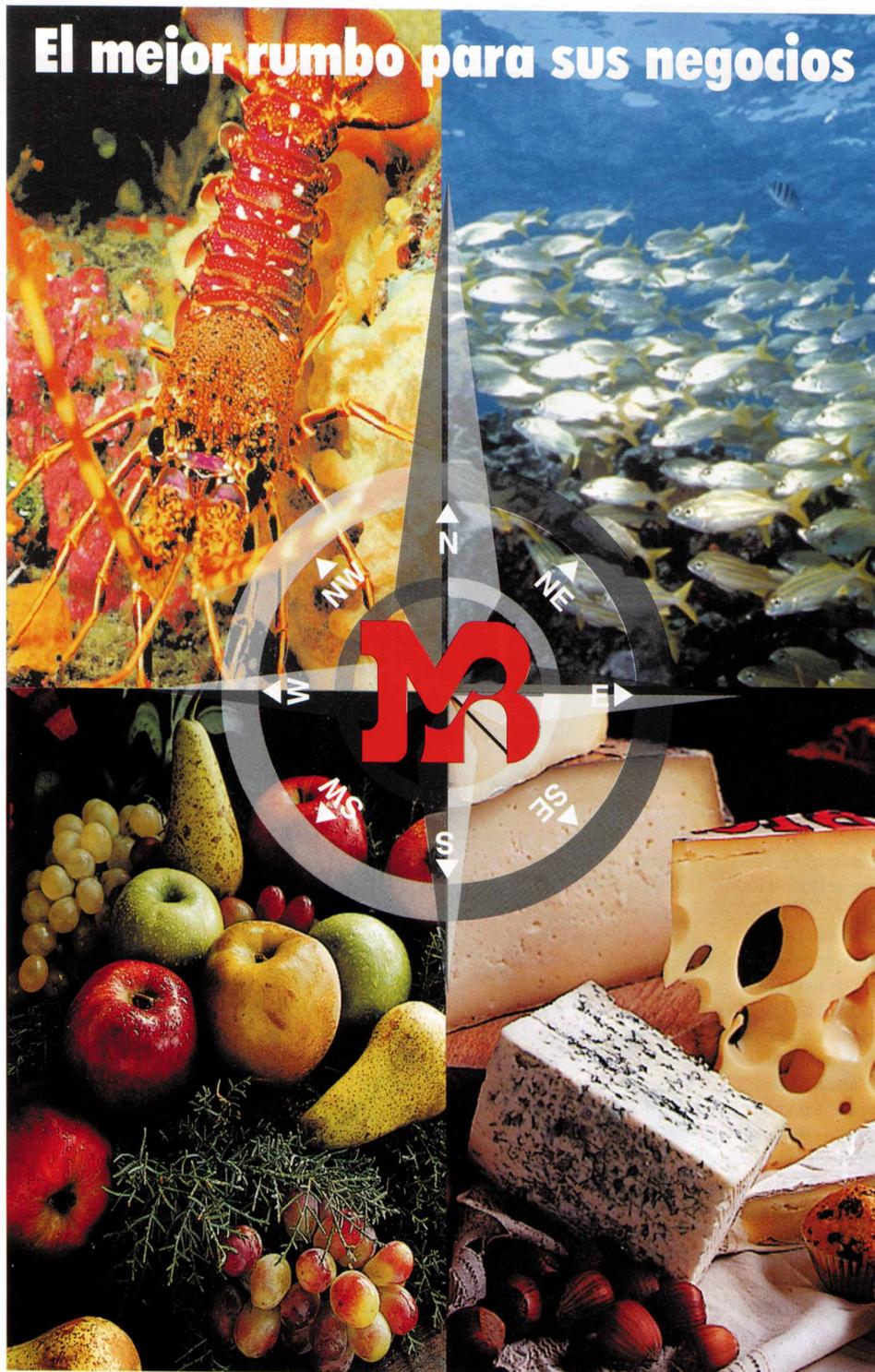
#### 1º) MERCADO EL CABAÑAL

Con casi 200 operadores de oferta alimentaria completa, en un entorno comercial de variada oferta complementaria, hemos realizado con financiación aportada por el Ayuntamiento, Conselleria de Comercio y los propios vendedores, con un coste superior a los 100 millones de pesetas, obras de climatización (frío y calor), iluminación, agua corriente caliente y fría en todos los puestos, colocación de mármol en las entradas, pintura exterior e interior de todo el edificio, además del pavimento y derivaciones individuales de electricidad a todas las paradas que habíamos hecho en una fase anterior, que han transformado completamente la fisonomía y servicios del mercado.

Esta reforma integral del edificio se complementa con actuaciones de otras Concejalías, derivadas de las propuestas del Plan de Urbanismo Comercial, en alumbrado exterior arbolado



# MERCABILBAO:



MERCADOS CENTRALES DE ABASTECIMIENTO DE BILBAO, S.A.

E-mail: [mercabilbao@sarenet.es](mailto:mercabilbao@sarenet.es)

[Http://www.bilbao.net/castella/servmuni/cm010001.htm](http://www.bilbao.net/castella/servmuni/cm010001.htm)

Bº Ibarreta, nº 1 - 48970 BASAURI (BIZKAIA)

Tels. 94 4492758 - 94 4493262 / FAX 94 4406603





do, y un aparcamiento del que ya tenemos redactado el proyecto para residentes y clientes de la zona comercial.

#### 2º) MERCADO CASTILLA

De este mercado, que consta de tres naves y aparcamientos, y que según el estudio de viabilidad realizado presentaba una oferta alimentaria desmesurada para su zona potencial de influencia comercial, hemos realizado un proyecto que agrupa en dos de sus naves la venta de producto alimentario, habiendo desalojado la tercera nave, que vamos a dedicar a tiendas de oferta complementaria de otros productos, quedando de esta manera alrededor de 80 operadores de alimentación y más de 30 tiendas, en una actuación también integral que aprovecha las mejoras ya realizadas anteriormente en pavimentación e iluminación, y que ahora consisten en un cerramiento moderno de todo el mercado, incorporación de la nueva nave multiservicios y equipamiento de modernos servicios, con un coste cercano a los 100 millones de pesetas.

#### 3º) MERCADO CENTRAL

Este es el mayor y más emblemático mercado, no sólo de Valencia, sino de toda la Comunidad Valenciana, y uno de los más importantes de España. Es un edificio de belleza artística y arquitectónica reconocida, con más de 350 operadores que ocupan en su totalidad la superficie del mercado y que tiene 75 años de antigüedad.

En este caso, hemos encargado a MERCASA la realización de un completo estudio de viabilidad técnica que, respetando y conservando en toda su integridad el impresionante edificio que alberga al mercado, situado en una zona privilegiada de Valencia, junto a monumentos como la Lonja (Patrimonio de la Humanidad), la iglesia de los Santos Juanes, (otra joya arquitectónica y artística recientemente restaurada), dé solución comercial de futuro a este modelo paradigmático de mercado, en una remodelación integral con un coste estimado de más de 2.500 millones de pesetas.

El estudio ya ha sido presentado por MERCASA, a quien

hemos felicitado desde todos los sectores por el extenso, completo y magnífico trabajo realizado, y aunque ahora estamos en fase de negociación con vendedores, comerciantes de la zona y vecinos para abordar la mejor solución de ubicación de los vendedores mientras duran las obras previstas, de dos a tres años, y las propuestas que lleven a la redacción de un proyecto definitivo consensuado por todas las partes.

#### VI.- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

En esta segunda etapa hemos continuado divulgando y explicando a los ciudadanos, a través de campañas promocionales, que los mercados municipales de Valencia son la mayor superficie comercial de oferta alimentaria de la ciudad, con 18 mercados situados en los mejores puntos geográficos de Valencia.

Realizamos una campaña en primavera dirigida al futuro comprador, con la colaboración de los colegios, ofreciendo fiestas infantiles y mostrando la realidad de nuestros mercados a los niños valencianos.

En otoño, la Muestra Gastronómica, que presenta los productos alimenticios valencianos en una feria de pequeños stands aportados por las empresas colaboradoras del sector, que día a día van cambiando su emplazamiento junto a un mercado de la ciudad, y que, sobre todo, con el apoyo de la hostelería valenciana, demuestran las excelencias de la cocina de mercado.

En Navidad, felicitamos a los ciudadanos desde los mercados municipales con villancicos, reparto del aguinaldo a los coros que los interpretan, consistente en los muchos regalos donados por las empresas patrocinadoras y las propias Asociaciones de vendedores, visitas de famosos que desean Feliz Navidad a los vendedores y clientes de los mercados, y fiestas entrañables que van desarrollándose a lo largo del mes de diciembre en los mercados valencianos.

Además, en esta legislatura estas campañas se han ampliado con las que realizamos conjuntamente para el pequeño comercio en todos los barrios de la ciudad y, con el apoyo de la Concejalía de Comercio y mercados, las que directamente han comenzado a realizar las propias Asociaciones de los distintos mercados. Impulsando todo ello con publicidad directa en diversos medios de comunicación.



versos medios de comunicación.

#### VII.- GESTIÓN

Hemos realizado una nueva revisión de la Ordenanza, en la que se reconoce de pleno derecho

la participación de las Asociaciones de vendedores en la gestión, y se ha abierto la posibilidad de que asuman determinados servicios, como la vigilancia y limpieza de los mercados.



EL PAPEL DE LAS CORPORACIONES LOCALES EN LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES DETALLISTAS

Estamos apoyando las iniciativas de las Asociaciones, especialmente de la Asociación de mercados municipales de la Comunidad Valenciana, que agrupa a la práctica totalidad de los mercados de la ciudad, tanto en las jornadas que realizan en temas concretos, como en los cursos de formación y en los congresos de carácter general, que junto a los que realizamos desde la Concejalía están elevando la preparación y profesionalidad de los vendedores de mercados.

En esta acción conjunta, en los últimos tiempos hemos conseguido que la casi totalidad de mercados valencianos abran también por la tarde al menos un día por semana, ofreciendo de esta manera la posibilidad a muchos ciudadanos de usar este servicio de abastecimientos que en el horario matinal no pueden utilizar.

Fiscalmente, en los últimos años estamos incrementando la tasa municipal en torno al IPC, en más o menos según mercados, para equiparlos a una media de relación ingresos/costes, y que actualmente en base a esta medida, a la reducción de costes, y a la plena ocupación de puestos, supone más del 70% del coste, bien diferente a lo que ocurría en 1991, cuando los ingresos percibidos por la tasa suponían en torno al 25% de los gastos.

**VIII.- SITUACIÓN ACTUAL**

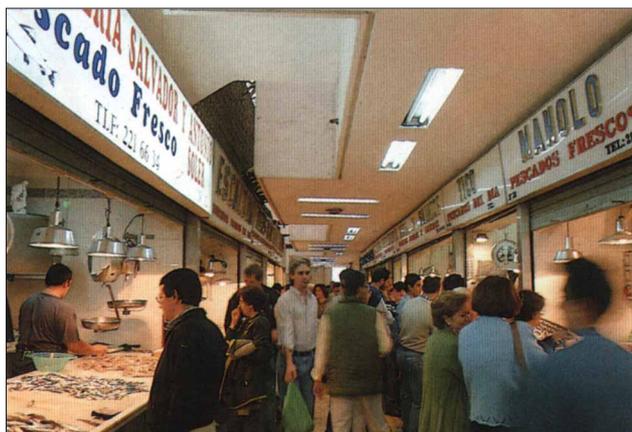
Como consecuencia de todo ello, la realidad que presentan hoy los mercados municipales de Valencia es de 18 mercados bien equipados en más de 60.000 m<sup>2</sup> de superficie, con más de 1.400 operadores que ocupan la práctica totalidad del espacio disponible, con más de 3.000 empleos directos que suponen en total casi 5.000 familias que viven de los mercados municipales, además de muchos otros empleos indirectos que genera el sector.

Hasta finalizar esta legislatura, pretendemos completar el Plan de Actuación, tanto en obras de infraestructura como en promoción y publicidad, y sobre todo dar aún mayor participación en la gestión a las Asociaciones de vendedores, y seguir reestructurando el servicio municipal, tratando de ofrecer un mejor servicio con pleno protagonismo de los comerciantes.



**4.- EL FUTURO PAPEL DE LAS CORPORACIONES LOCALES EN LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES**

En el horizonte del tercer milenio, el papel de las Corporaciones locales en la promoción y gestión de los mercados municipales debe seguir siendo importante, por cuanto los mercados municipales deben continuar ejerciendo un papel significativo en el conjunto de la ciudad, en parte siguiendo el tradicional servicio

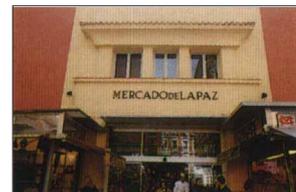


de abastecimiento a la población (con una oferta diferenciada de otros canales), pero sobre todo sirviendo como referentes y motores de la actividad comercial y social en los barrios y centros históricos de las ciudades, aunque con evidentes y profundos cambios de continente y contenido.

Por supuesto, la tendencia de los últimos años nos ha marcado ya el cambio, que de manera esquemática podemos significar que se articula en torno a una Administración local garante de un abastecimiento alimentario que impida monopolios y abusos en el sector, y unos empresarios, los vendedores de mercados, que ejerciendo plenamente la iniciativa privada desarrollan, en el marco de una eficaz colaboración, una actividad comercial profesionalizada al servicio de los ciudadanos, con rentabilidad económica para los propios operadores, generadora consecuentemente de riqueza local y creadora de empleo en el propio territorio.

Actuar en ese marco es propio de los Ayuntamientos, y cada día lo será más como consecuencia del PACTO LOCAL tan deseado, asumiendo más competencias y consiguiendo mayores recursos, y considero que el comercio interior del municipio es uno de los ámbitos en que, por su inmediatez, mejor pueden actuar las Corporaciones locales, y los mercados municipales son el mayor exponente del pequeño comercio.

Además de esa competencia directa de la actividad comercial, las Administraciones locales deben atender otro relevante papel de los mercados municipales, el de los mercados como monumentos emblemáticos en muchos casos, y en los demás siempre como edificios con situación privilegiada. También deben gozar de una atención importante, porque son y deben seguir siendo centros sociales vertebradores de la vida del barrio, y marco cultural y lúdico de la vecindad, como referencia históri-



# ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA EL PEQUEÑO COMERCIO

■ JOSÉ M<sup>º</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCIN



Desde 1986 venimos hablando reiteradamente sobre las posibilidades de pervivencia del comercio tradicional, sus opciones estratégicas y las estrategias de fidelización del pequeño comercio (1).

Para recapitular sobre las opciones estratégicas del comercio tradicional y el enmarque de las estrategias de fidelización y de posicionamiento ofrecemos el gráfico nº 1, que recoge el proceso evolutivo deseable para este tipo de comercio hacia un "pequeño comercio profesionalizado, asociado, especializado, posicionado y fidelizado". En dicho gráfico se pueden observar las cuatro opciones estratégicas planteadas para el comercio tradicional, así como la profundización que el artículo sobre estrategias de fidelización (2) permitía hacer sobre aspectos derivados de su estrategia de diferenciación. Para profundizar en la consecución de este mismo objetivo se recogen a continuación las estrategias de posicionamiento que se le ofrecen al pequeño comercio.

El gráfico nº 2, por su parte, nos muestra el marco en el que se debe fijar la estrategia de posicionamiento.

En efecto, antes de abordar la denominada estrategia de segmentación y posicionamiento (nivel 3), es necesario decidir la estrategia corporativa (nivel 1) así como la estrategia de cartera de la empresa.

En dicho gráfico se observará que en el nivel 1 se recogen las decisiones más relacionadas con la opción estratégica nº 1 aunque, en el caso del pequeño comercio, este tipo de decisiones no suelen estar recogidas en ningún documento (por ejemplo, plan estratégico) ni han sido objeto, normalmente, de una reflexión estratégica formal. Más bien al contrario, se trata de decisiones abordadas "informalmente" por el propietario de dicho comercio. Sin embargo, el alcance de las mismas es el propio de cualquier estrategia corporativa:

–*Visión del negocio*: negocio familiar, pequeño, que sirva para obtener una renta digna y/o una ocupación adecuada para la familia.

–*Cultura corporativa*: negocio independiente (versus asociado, opción estratégica nº 4), con un determinado nivel de profesionalización de la gestión, etc.

–*Misión y definición del negocio*, esto es, subsector de actividad en el que se va a trabajar; por ejemplo, alimentación y droguería-perfumería.

–*Estrategia competitiva*: concentración en la clientela potencial de su barrio.

–*Estrategia de innovación*: imitación de otros comercios de dicho sector que se han tomado como referente.

–*Estrategia de crecimiento*: penetración en su barrio y, por ende, crecimiento mínimo posible.

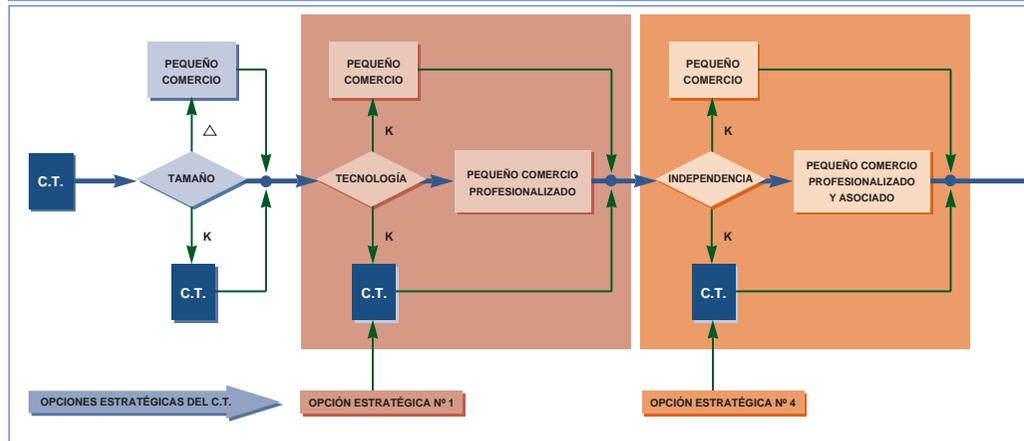
En el nivel 1, y posteriormente en el nivel 3, están implícitas las decisiones relacionadas con la opción estratégica nº 3 (diferenciación), objeto central de este artículo.

En el nivel 2 se contemplan las decisiones relacionadas con la estrategia de cartera, o lo que es lo mismo, la definición del binomio producto-mercado para cada unidad de negocio. Es obvio que en el caso que nos ocupa su producto estratégico es el pequeño comercio que ha decidido abrir y su mercado estratégico es la zona de influencia a la que pueda llegar dicho comercio en el barrio o zona donde



GRÁFICO N° 1

## PROCESO EVOLUTIVO DEL COMERCIO TRADICIONAL (C.T.)



está ubicado. De ello se deriva que la única opción estratégica que presumiblemente seguirá a lo largo de su existencia será la estrategia de penetración, dado que no tiene ninguna ambición importante de crecimiento.

De otras opciones estratégicas relevantes, la elegida (por supuesto, tácitamente) dentro de dicho nivel puede haber sido: seguir una estrategia defensiva y/o reactiva frente a las grandes superficies u otro tipo de competidores de su entorno, o seguir una estrategia de especialista en el subsector de actividad elegido.

Obviamente, este pequeño comerciante se habría decantado por abordar la opción estratégica n° 2 (especialización). En otras palabras, en el nivel 2 están las decisiones estratégicas relacionadas con la opción estratégica n° 2.

Como se acaba de señalar, en el nivel 3 está recogida la opción estratégica n° 3 (diferenciación), ya que para diferenciarse de la competencia a partir de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a ésta necesitará diseñar una adecuada estrategia de segmentación y posicionamiento.

Pues bien, aunque el contenido del artículo sea relevante para una empresa

de distribución de cualquier tamaño y condición, nos centraremos en el pequeño comercio con el fin de completar las recomendaciones y sugerencias que le hacíamos en el artículo citado dedicado a estrategias de fidelización.

#### ANTECEDENTES

Al menos desde 1986, diversos autores nos venimos ocupando de reflexionar, juzgar, definir y/o especular sobre las opciones de pervivencia que se le ofrecen al comercio tradicional.

Cuando los indicadores de productividad y eficiencia de este tipo de comercio arrojaban resultados menos halagüeños que los de sus temidos competidores, las grandes superficies, muchos augurábamos el declive de este tipo de comercio.

Sin embargo, ante la pregunta que en 1986 nos hacíamos al respecto (¿malos augurios para las formas comerciales menos eficientes?), nos atrevimos a escribir que "sin entrar en el peso que dentro de una nueva estructura dualista del sector de distribución español vayan a tener el comercio tradicional y las nuevas formas comerciales parece posible concluir que hay lugar para ambos tipos de esta-

blecimientos comerciales, a pesar de la schumpeteriana teoría fatalista de McNaire del giro de la rueda, porque ocupan segmentos de beneficios diferentes. En efecto:

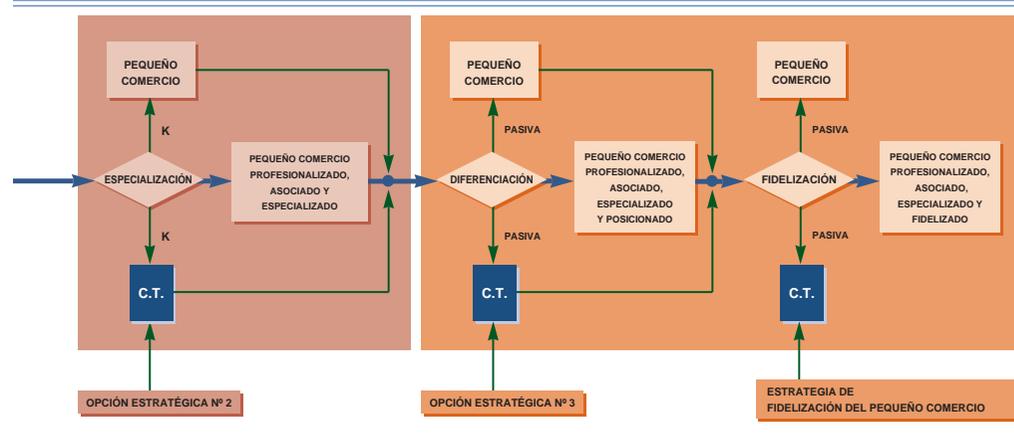
–En la tienda tradicional parece encontrarse calidad y servicio (bien sea atenciones personales, transporte de mercancías a casa, sistema de pago u otros) además de comodidad por su proximidad.

–En las nuevas formas comerciales, por el contrario, se encuentran mejores precios, mayor variedad y abundancia de productos, además de la comodidad de poder hacer gran parte de la compra en un mismo establecimiento sin tener que desplazarse de compras" (3).

Desde entonces, diversos autores han escrito comentarios tan relevantes como los siguientes:

–Alonso y Múgica (1986) y Vázquez (1989) ya destacaban la importancia del servicio y la conveniencia del establecimiento entre los criterios de elección y compra en un establecimiento comercial.

Además, el profesor Vázquez resaltaba la imagen del establecimiento como un factor muy importante a la hora de elegir uno u otro comercio donde realizar la compra.



En 1958, Martineau definió la imagen del establecimiento como "la forma en que el establecimiento es definido en la mente de los compradores, en parte determinada por las características funcionales y en parte por una serie de atributos psicológicos"; y en 1974, Lindsquit concretó los atributos de dicha imagen habiéndose utilizado en todas las investigaciones realizadas al respecto desde entonces como lista de comprobación preliminar.

–Berry y Barnes (1987) proponen cuatro dimensiones para explicar la función general que satisfacen los compradores cuando van a un establecimiento.

–Posteriormente, el mismo profesor Múgica (4) ilustraba algunas de las oportunidades del pequeño comercio frente a las grandes superficies en determinados tipos de actividad y cómo se están posicionando en España diferentes formatos comerciales. En este sentido, advertía cómo los almacenes populares, que hasta mediados de los años ochenta estaban bien posicionados en los segmentos con menor poder adquisitivo, "con la recuperación económica se enfrentan a graves dificultades para llegar a los segmentos de consumidores emergentes".

–Rebollo (1993) popularizó el concepto "producto-establecimiento" al que aplicar las estrategias de marketing.

–Filsler (1993) exponía los problemas que las empresas de hipermercados estaban teniendo en Francia con el posicionamiento en precios en el momento que coexistían varios hipermercados en la misma ciudad. Resaltaba que "el precio ya no es un factor de diferenciación suficiente" y mostraba diversos mapas de posicionamiento de las formas comerciales atendiendo a otras variables como servicio, surtido, proximidad, etc.

–Burt (1993), por su parte, nos hablaba de la satisfacción que mostraba la cadena Spar con las ventajas de una estrategia de segmentación basada en la tienda de conveniencia, al tiempo que nos ilustraba con numerosos ejemplos los diversos tipos de estrategias de segmentación posibles para una empresa de distribución detallista: Burton y Sears como ejemplos significativos de una estrategia multi-segmentos, o el reposicionamiento de Next en el segmento de los jóvenes profesionales desde una posición de partida de minorista tradicional especializado en ropa masculina, además de la estrategia de nichos de productos seguida por

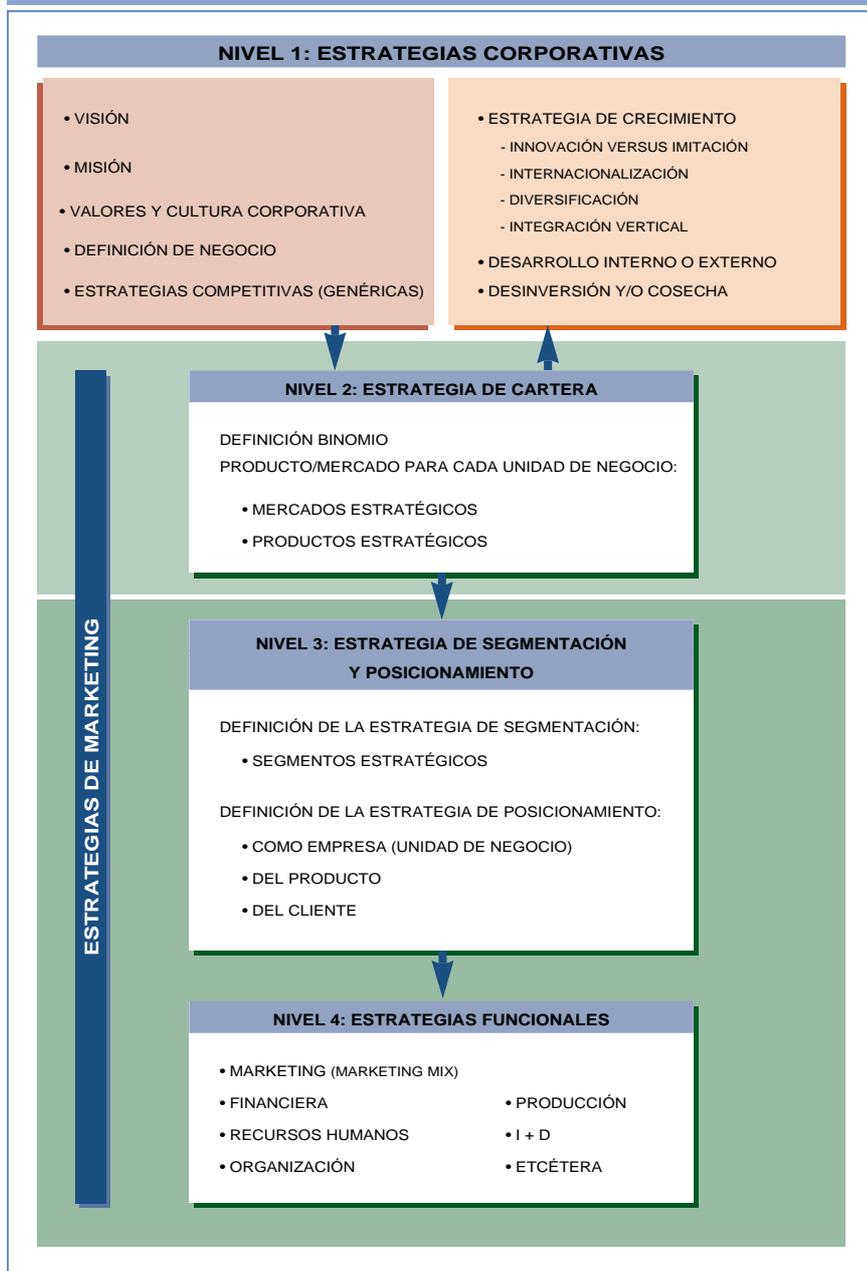
empresas como Sock Shop and Tie Rack o The Body Shop.

Y advertía, a continuación, que "el crecimiento de los pequeños establecimientos ha requerido el diseño de formatos de tienda muy específicos, dirigidos a satisfacer las necesidades y valores del grupo de consumidores" y que "tanto en los grandes como en los pequeños establecimientos se ha centrado la atención en la competencia por medio del valor añadido más que por el precio".

–El profesor Muñoz (1993) escribió un excelente artículo sobre las estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial. En él se recogía nítidamente el concepto de posicionamiento, la importancia de la imagen del establecimiento en dicha estrategia, cómo posicionarse para obtener las necesarias ventajas competitivas, los criterios utilizados por los diferentes formatos para posicionarse y los resultados obtenidos en sus investigaciones al respecto. Ya entonces apuntaba que "el precio es una ventaja menos sostenible que la basada en diferenciación no-precio" y que "aquellas enseñanzas que sean percibidas (imagen) por el público como semejantes acabarán cumpliendo en precios".

GRÁFICO Nº 2

TIPOS DE ESTRATEGIAS



comportamiento del comprador, las estrategias de segmentación posibles, qué debe entenderse por un buen posicionamiento así como las posibilidades de posicionamiento existentes. También nos expusieron las conclusiones de una investigación llevada a cabo en Murcia que permitía obtener conclusiones de validez más general sobre qué criterios de elección son más relevantes en diferentes tipos de establecimientos para distintos segmentos de mercado.

En estos momentos sólo destacaremos la frase siguiente: “los comercios de menor tamaño tienen prácticamente una vía de obtención de ventaja competitiva, la de diferenciación de la oferta, habida cuenta de sus limitadas posibilidades para acceder a ventajas en costes, que son más fácilmente obtenidas por las grandes empresas de distribución. La opción de diferenciación pasa obligatoriamente por un adecuado posicionamiento competitivo de la empresa minorista”.

–Azpiazu y Sevilla (1995) han escrito sobre la demanda de servicios comerciales, la validez del modelo de Sheth de conducta de patronazgo, los criterios de elección utilizados en diversas investigaciones realizadas últimamente en España y la conveniencia de utilizar un enfoque alternativo al de la observación de la evolución de los hábitos de compra.

–El profesor Cruz Roche (1997) expuso un cuadro sinóptico de las ventajas competitivas de diferentes formas comerciales que, a su juicio, se usan en la competencia intertipos y señalaba, muy certeramente, que “las formas comerciales compiten entre sí buscando una ventaja competitiva sostenible que haga que el consumidor prefiera esa forma comercial y, por tanto, dirija a ella sus compras de forma preferente. La ventaja competitiva se puede buscar a través de precio, proximidad, surtido, nivel de servicio, etc., definiendo el posicionamiento más adecuado respecto al segmento de consumidores seleccionado como objetivo”.

En este contexto señalaba que “las tiendas tradicionales no especializadas compiten haciendo énfasis en la proxi-

–Ese mismo año, el profesor Casares escribía que una de las formas posibles de competencia era la establecida en base a los servicios prestados y resaltaba la importancia de la calidad de los servicios (para un 34% de consumidores europeos era su principal criterio de elección del establecimiento) frente a la calidad de los productos (segundo criterio para el 25%). Asimismo, dejaba caer la necesidad de abordar estrategias

de micromarketing para dirigirse de forma diferenciada a los oportunos segmentos de mercado (5).

–Por su parte, los profesores Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995) sentaron cátedra sobre la estrategia de diferenciación en el comercio detallista al escribir sobre cómo llevarla a cabo, la importancia de la imagen del establecimiento, los criterios de segmentación existentes habida cuenta del



# PIMENTÓN

Consejo Regulador



# de la VERA

Denominación de Origen

## Calidad por Origen



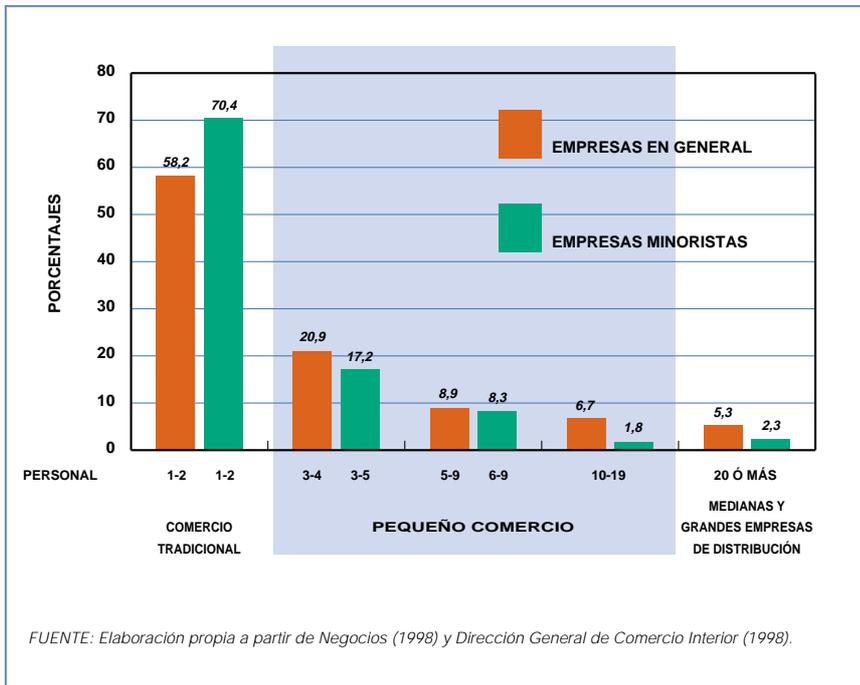
Sólo esta etiqueta  
garantiza el sabor  
de La Vera

Consejo Regulador de la Denominación de Origen  
**PIMENTÓN de la VERA**



GRÁFICO Nº 3

**DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS MINORISTAS ESPAÑOLAS**



midad, las tradicionales especializadas en surtido, los establecimientos de descuento en precios bajos y proximidad, los supermercados combinan su nivel adecuado de proximidad, surtido y precio, y los hipermercados compiten en precios bajos y conveniencia”.

–También en 1997, los profesores Vázquez y Trespalacios en su manual sobre distribución comercial dedican todo un capítulo a hablar sobre las estrategias de calidad de servicio que se le presentan a la empresa detallista.

–Ballesteros (1998) acaba de defender su tesis doctoral sobre “El posicionamiento de los hipermercados en la Comunidad Autónoma de Madrid. Variables explicativas en la elección del establecimiento”, donde ilustra perfectamente el posicionamiento del formato hipermercado frente a otras formas de comercio, así como el de las seis enseñas de hipermercados existentes en dicha comunidad entre sí.

–Según el Anuario Nielsen (1998), “España es un país de promociones. Estas son esperadas por el consumidor y consideradas por el distribuidor como un fenómeno ineludible e imprescindible

en su proceso de fidelización de la clientela. De hecho, en 1997, el 33,8% de las ventas en valor de alimentación envasada se realizaron en promoción en el liberservicio de más de 100 m<sup>2</sup>.”

Nielsen acaba de descubrir cuatro tipologías de compradores:

1) “Familias con medios que tienden al ahorro” (29%): son los principales usuarios del supermercado y del mercado; visitan poco el hipermercado.

2) “Familias con medios que buscan comodidad” (28%): los establecimientos preferidos son el supermercado, el hipermercado y la tienda tradicional.

3) “Familias ajustadas en presupuesto que buscan calidad de vida” (15%): no les gusta comprar en los hipermercados; son los principales usuarios de la tienda tradicional e importantes usuarios del supermercado.

4) “Buscadores de ofertas” (27%): son grandes defensores y usuarios del hipermercado, pero también utilizan mucho el supermercado y la tienda tradicional.

Pues bien, en base a todas estas aportaciones y a los estudios realizados sobre hábitos de compra en España

(1987) en varias Comunidades Autónomas (Murcia, País Vasco y Extremadura) y en Valladolid, así como a las interesantes investigaciones del profesor Grande (1993) sobre segmentación por edad y, más concretamente, sobre el perfil de la tercera edad frente a otros segmentos, nos aventuramos a profundizar en la estrategia de posicionamiento centrándonos en el pequeño comercio como objeto de la misma, pretendiendo más ilustrar cómo llevarla a cabo que profundizar en los conceptos y teorías expuestos por los citados autores. El hueco que pretende cubrir este artículo está en la metodología a seguir para aplicar una estrategia de segmentación y posicionamiento.

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

**•SITUACIÓN ACTUAL**

**DEL PEQUEÑO COMERCIO**

Hablamos del pequeño comercio en contraposición a las grandes superficies y a las grandes empresas de distribución. Este tipo de comercio, como hemos mostrado en el gráfico nº 1, puede derivar de un comercio tradicional evolucionado o puede haberse constituido como independiente adoptando desde el principio tecnologías modernas que hacen que se le clasifique en otra categoría. Más concretamente, nos estamos refiriendo tanto a las denominadas tiendas tradicionales como a los autoservicios y supermercados pequeños e independientes que no están ni integrados en una gran empresa de distribución, ni asociados vertical u horizontalmente con nadie.

Este colectivo es, por consiguiente, un grupo de comercios muy heterogéneo tanto por lo expuesto en el párrafo anterior como por el subsector de actividad en el que desarrolla su negocio.

Con el fin de hacer una primera aproximación a la importancia relativa del pequeño comercio en su respectivo producto-mercado, presentamos el cuadro nº1, que pretende reflejar el importante peso que dicho comercio sigue teniendo en el conjunto de la distribución comercial.

Aunque nos encontramos en un sector en el que las 250 primeras



## Estrategia de posicionamiento para el pequeño comercio

CUADRO Nº 1

### PRIMERA APROXIMACIÓN A LA IMPORTANCIA RELATIVA DEL PEQUEÑO COMERCIO EN SU RESPECTIVO PRODUCTO-MERCADO

PRODUCTO-MERCADO	DIMENSIÓN ORIENTATIVA		% DE MERCADO EN PODER DE		OBSERVACIONES
	(MILES MILL. PTAS.)	(MILES MILL. EUROS)	LAS GRANDES SUPERFICIES (HÍPER Y GRANDES ALMACENES)	% DE MERCADO EN PODER DEL PEQUEÑO COMERCIO	
<b>TOTAL ALIMENTACIÓN PARA EL HOGAR</b>	<b>5.750</b>	<b>34,55</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
ALIMENTACIÓN SECA	(2.700)	(16,22)	32	20	EN 1997, LA RESTAURACIÓN SUPUSO EL 25% DE LOS 8,3 BILLONES DE PESETAS DEL TOTAL DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN.
PERECEDEROS	(3.050)	(18,33)	17	50	
<b>TOTAL NO ALIMENTACIÓN</b>	<b>3.646</b>	<b>21,91</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
ELECTRODOMÉSTICOS	(1.023)	(6,14)	25	75	AMENAZA DE LAS GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS.
LÍNEA BLANCA	-	-	(15)	(85)	
LÍNEA MARRÓN	-	-	(27)	(73)	
PEQUEÑO ELECTROD.	-	-	(32)	(68)	
TEXTIL	(783)	(4,70)	40	60	AUGE DE LAS CADENAS FRANQUICIADAS.
MENAJE-BAZAR	(532)	(3,19)	35	65	
PERFUMERÍA-HIGIENE	(434)	(2,60)	40	32	DOMINIO DE LAS GRANDES CADENAS GENERALISTAS.
DROGUERÍA-LIMPIEZA	(407)	(2,44)	40	32	
CELULOSAS	(235)	(1,41)	N.D.	N.D.	
JUGUETES	(149)	(0,89)	45	55	IMPORTANCIA CRECIENTE DE LAS GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS
ARTÍCULOS DEPORTIVOS	(160)	(0,96)	40	60	IMPORTANCIA CRECIENTE DE LAS GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS
FOTOGRAFÍA	N.D.	N.D.	35		PRODUCTOS DE ESPECIALIZACIÓN CON GRAN IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO.
<b>OTROS</b>	<b>6.604</b>	<b>39,69</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
PRODUCTOS CULTURALES	(480)	(2,88)	7 (LIBROS) 30 (DISCOS)	93 70	 <p>PRODUCTOS DE ESPECIALIZACIÓN CON GRAN IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO.</p>
VIAJES	(2.200)	(13,22)	40	60	
PROD. FARMACEÚTICOS	(1.360)	(8,17)	-	100	
TABACO	(800)	(4,80)	-	100	
JOYERÍA	(400)	(2,40)	-	98	
ÓPTICA	(140)	(0,84)	-	100	
MICROINFORMÁTICA	(250)	(1,50)	5	95	
<b>TOTAL DISTRIBUCIÓN COMERCIAL</b>	<b>16.000</b>	<b>96,16</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	

N.D. - No Disponible.

FUENTE: Elaboración propia a partir de IDELCO (1998), Anuario NIELSEN (1998) y NUENO y AGUSTÍN (1997).

CUADRO Nº 3

**TIPOLOGÍA DE HOGARES EN ESPAÑA**  
**PORCENTAJES**

DENOMINACIÓN	1993	1997	PREVISIÓN 2005
JÓVENES INDEPENDIENTES	4,7	5,9	7,5
JÓVENES PAREJAS CON DOS SUELDOS	2,2	3,1	4,0
HOGARES CON NIÑOS PRIMERA EDAD	17,0	14,5	12,2
HOGARES CON NIÑOS SEGUNDA EDAD	24,6	21,0	17,7
ADULTOS CLASE ACOMODADA	14,2	15,2	16,2
ADULTOS CLASE MODESTA	10,4	11,5	12,5
DESEMPLEADOS	6,2	5,7	5,0
TERCERA EDAD CLASE ACOMODADA	4,1	4,6	4,9
TERCERA EDAD CLASE MODESTA	10,5	10,6	11,3
ANCIANOS/AS SOLITARIOS/AS	6,3	7,9	8,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: "El Consumidor del Siglo XXI" en Código 84. Marzo-abril, 1998.

empresas facturan unos 6,5 billones de pesetas (unos 39.000 millones de euros) –de las que las cinco primeras absorben el 38,3% y las 20 primeras el 64,3% de dicha cifra–, no conviene olvidar que hay más de 600.000 establecimientos comerciales en España, de los cuales más del 99% son PYMES comerciales, que todavía tienen una cuota de mercado importante en numerosos e importantes mercados de consumo. De ellas, el 97,7% es pequeño comercio (gráfico nº 3).

De lo anterior se podría derivar que el contenido de este artículo es relevante para la gran mayoría de comercios existentes en España pero, aunque ello pueda ser cierto, el público objetivo prioritario del mismo es tan reducido y concreto como el que exponíamos en el artículo sobre estrategias de fidelización para el pequeño comercio.

**•NUEVO ESTADO DE OPINIÓN  
SOBRE LAS GRANDES SUPERFICIES  
GENERALISTAS**

A poco que leamos los mensajes que lanzan últimamente los medios de comunicación económicos sobre las posibilidades de futuro de las grandes

superficies y del pequeño comercio, observaremos un importante cambio en el estado de opinión sobre la viabilidad futura de unos y otros formatos.

En consecuencia, mientras que durante años hemos podido oír y leer mensajes como "el comercio tradicional no tiene futuro", "la tienda tradicional desaparecerá", "el pequeño comercio tiene los días contados", últimamente se pueden leer titulares como "el hiper no tiene futuro", "los pequeños comerciantes profesionalizan la gestión", o frases tan expresivas como "el hiper es una mierda".

Sin ánimo de profundizar en las razones de la formación de este nuevo estado de opinión, y aunque la situación actual sea muy diferente a la existente cuando en 1986 escribíamos conclusiones como las citadas en la introducción, seguimos pensando que existe lugar para uno y otro formato comercial con cuotas de mercado intermedias entre las que detentan en la actualidad, por ejemplo, los estancos (situación de monopolio) y la que le queda a la tienda tradicional de alimentación seca tras el impacto de las grandes superficies generalistas (7).

**•EVOLUCIÓN PREVISIBLE  
DEL CONSUMIDOR**

Investigaciones recientes, como la citada en el cuadro nº 3, muestran que se han producido transformaciones importantes en los compradores de la sociedad española, y que previsiblemente de aquí al 2005 cobrarán importancia nuevos segmentos a los que habrá que prestar su debida atención.

En efecto, el segmento de la tercera edad crecerá en detrimento de los estratos más jóvenes, ya que el 25% de los hogares estarán integrados por personas de la tercera edad y cerca del 40% lo constituirán personas con más de 50 años. Otros grupos emergentes serán los jóvenes independientes, las jóvenes parejas con dos sueldos y los adultos con niños (tanto de clase acomodada como modesta).

Además de estos cambios, se está produciendo otra importante transformación en la escala de valores de los consumidores respecto a lo que demandan de un establecimiento en su conducta de patronazgo. En efecto, todo parece apuntar a que, en estos momentos, el factor precio tiene menos importancia que antes para la mayor parte de los segmentos y que, por contra, la calidad de servicio está cobrando cada vez mayor importancia tanto en la distribución comercial de bienes y servicios para el hogar como en la comercialización de servicios financieros.

Así, según un estudio reciente (8), en la comercialización de bienes y servicios lo que el consumidor más valora es la atención al cliente (40%), el precio (27%) y la calidad (11%). Y dice preferir las tiendas del barrio para comprar ropa (42%), electrodomésticos (37%) y viajes (68%).

Por otra parte, según la empresa consultora McKinsey (9), existen cuatro tipos de clientes en el mercado bancario: aquellos que se guían por relaciones personales de años y cercanía al domicilio (37%), aquellos para los que lo más importante es el precio (25%), aquellos que sobre todo quieren calidad de servicio (20%) y quienes demandan tanto calidad de servicio como precios bajos (18%).



# Todo un MUNDO de CALIDAD Y TRADICIÓN

24 al 28  
MARZO  
1999



Logroño

La Rioja

España

V SALÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS  
V INTERNATIONALY BEBIDAS CON INDICACIÓN DE CALIDAD  
V SALON EXHIBITION OF QUALITY LABEL FOODS  
INTERNATIONAL DES PRODUITS ALIMENTAIRES ET AND DRINKS  
BOISSONS AVEC CERTIFICATION DE QUALITÉ

24 al 28 de MARZO de 1999

III ENCUENTRO EUROPEO DE DENOMINACIONES DE ORIGEN  
PROTEGIDAS (D.O.P.) E INDICACIONES GEOGRÁFICAS (I.G.P.)

25 y 26 de MARZO de 1999

Palacio de Exposiciones y Congresos  
(Residencia La Rioja) Albelda

**SALICAL**  
Tecnosalical

INFORMACIÓN  
TEL: 941 24 85 00  
FAX: 941 23 99 65



Organizan

GOBIERNO DE  
La Rioja  
Consejería de Hacienda y  
Promoción Económica  
Consejería de Agricultura,  
Ganadería y Desarrollo Rural

COORDINACIÓN: GRUPO MADE



CUADRO Nº 2

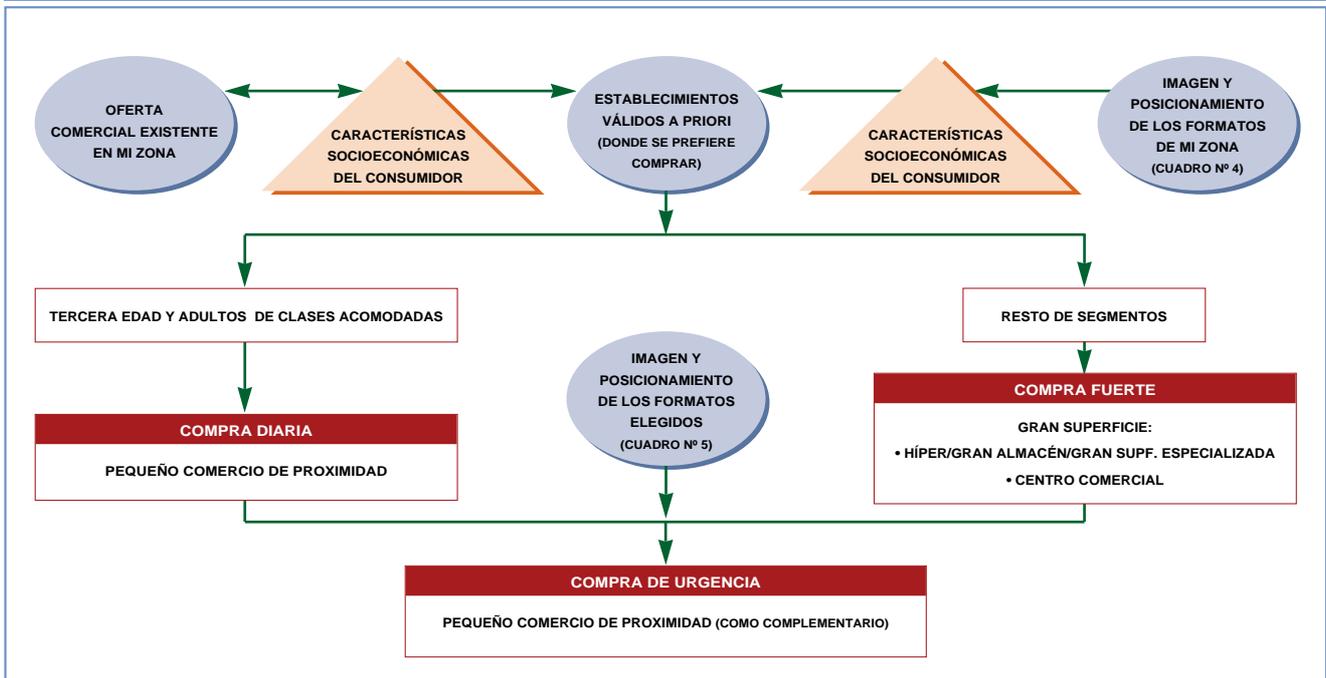
## NUEVO ESTADO DE OPINIÓN SOBRE LAS GRANDES SUPERFICIES GENERALISTAS

FUENTE	COMENTARIOS EXTRACTADOS
<p>CONSEJERO DELEGADO DE PRYCA</p> <p><b>CINCO DÍAS</b></p> <p>11-3-1998</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TITULAR:</b> "EL HIPER NO TIENE FUTURO"</li> <li>• <b>PRETITULARES:</b> "GEORGES PLASSAT CREE QUE HAY QUE CAMBIAR EL CONCEPTO. SI NO LO HACEMOS RÁPIDO, TODAS LAS EMPRESAS DEL SECTOR MORIREMOS EN POCOS AÑOS"</li> <li>• "LOS CLIENTES TIENEN DIFICULTADES PARA DIFERENCIAR UN HIPERMERCADO DE UNA MARCA DE OTRA".</li> <li>• EL CONSUMIDOR PUEDE PENSAR QUE LA VENTAJA EN PRECIOS QUE TENEMOS NO ES IMPORTANTE A LA VISTA DE QUE LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS ESTÁN OFRECIENDO PRECIOS MÁS ALTOS PERO CON MEJOR SERVICIO.</li> <li>• EN PRODUCTOS FRESCOS, NUESTROS CLIENTES DEMANDABAN UNA GARANTÍA DE CALIDAD QUE NO TENÍAMOS...</li> </ul>
<p>GEORGES CHETOCHINE</p> <p>CONFERENCIA: "LIDERANDO EL CAMBIO. ROMPIENDO PARADIGMAS".</p> <p><b>CONGRESO AECOC '97</b></p> <p>OCTUBRE DE 1997</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EN 1967, "EL HOMBRE QUE HIZO CASINO ME DECÍA: CHETOCHINE, LOS HIPERMERCADOS: ¡UNA MIERDA!..."</li> <li>• "HOY ESTOY DICHIENDO A MIS AMIGOS DE LOS HIPERMERCADOS QUE HAY MUCHAS POSIBILIDADES, SI NO SE MUEVEN, DE QUE DESAPAREZCAN...". "EL FUTURO ESTÁ EN LA PEQUEÑA TIENDA (SUPERMERCADO DE BARRIO)".</li> <li>• "EL PROBLEMA FUNDAMENTAL DE LA DISTRIBUCIÓN ES LA FALTA DE DIFERENCIACIÓN. HOY NO HAY NINGUNA DIFERENCIA ENTRE CARREFOUR, CONTINENTE, AUCHAN Y LOS DEMÁS".</li> <li>• "SI HACEMOS TODOS LO MISMO VAMOS A TENER QUE DAR UNA SOLA COSA: PRECIO".</li> <li>• "ANTES ÉRAMOS DIFERENCIALES Y PODÍAMOS COMUNICAR, EXISTIR Y POR ESO LA DISTRIBUCIÓN HA SIDO FUERTE, LA DISTRIBUCIÓN MODERNA, AL PRINCIPIO, ERA DIFERENCIAL DE LA DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL... EN 1980 EL HÍPER TENÍA UN PRECIO DE 97 Y EL SUPERMERCADO DE BARRIO ESTABA A 115. HABÍA UNA DIFERENCIA. HOY EN DÍA EL HÍPER QUE ESTÁ A 14 KILÓMETROS DE MI CASA ESTÁ A 96 Y EL SÚPER SENCILLO DE MI PUEBLO ESTÁ A 95... NO HAY DIFERENCIA DE PRECIO. Y SI NO HAY DIFERENCIA DE PRECIO, ¿POR QUÉ IR AL HIPERMERCADO? EL HIPERMERCADO TIENE QUE CAMBIAR".</li> <li>• LOS ELEMENTOS CONTRA EL HIPERMERCADO SON:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– EL HARD DISCOUNT DE CENTRO DE CIUDAD PORQUE "ES CERCANO, BARATO Y LA CHICA ES SIMPÁTICA".</li> <li>– DESPUÉS LOS ESPECIALISTAS: "LO QUE MATA AL HIPERMERCADO ES EL ESPECIALISTA".</li> <li>– Y, POR SUPUESTO, "EL HIPERMERCADO SE VA A MATAR A SÍ MISMO".</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>CÓDIGO 84, Nº 62</b></p> <p>(SEPT./OCT. 1997):</p> <p>"LA DISTRIBUCIÓN EN EL 2010"</p> <p><b>DEFINE 4 ESCENARIOS IGUALMENTE FACTIBLES: "NINGUNO TIENE MÁS POSIBILIDADES QUE OTRO"</b></p> <p>ANDERSEN CONSULTING Y D. DUJEK</p> <p>(EX-VICEPRESIDENTE DE KROGGER).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESCENARIO 1:</b> MERCADO MASIFICADO, COPADO POR GRANDES DISTRIBUIDORES CON GRANDES ESTABLECIMIENTOS. LOS PEQUEÑOS TENDRÁN QUE UNIRSE PARA DISMINUIR Y COMPARTIR LOS COSTES LOGÍSTICOS.</li> <li>• <b>ESCENARIO 2:</b> GRAN FRAGMENTACIÓN DE LA DEMANDA, AUNQUE SE MANTIENE EL ESTABLECIMIENTO. "SE POTENCIA LA VIDA EN EL VECINDARIO ALREDEDOR DE UNA CALLE PRINCIPAL QUE AGLUTINE TODO EL COMERCIO. EL 30% DE LA POBLACIÓN TRABAJARÁ EN CASA GRACIAS AL TELETRABAJO. SE DISPONDRÁ DE MÁS TIEMPO PARA COMPRAR, LA GENTE ESTARÁ MÁS CONCIENCIADA PARA LA VIDA EN COMUNIDAD Y VALORARÁ LA EXPERIENCIA SOCIAL DE LA COMPRA. LA COMPRA POR CATÁLOGO DECAERÁ Y AL NO ESTAR TOTALMENTE RESUELTOS LOS PROBLEMAS DE SEGURIDAD DEL COMERCIO ELECTRÓNICO, SE PREFERIRÁ LA COMPRA EN PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS DONDE SE CONOZCA AL COMPRADOR POR SU NOMBRE. LOS ESTABLECIMIENTOS DE MENOR TAMAÑO SERÁN LOS PREDOMINANTES, YA QUE TENDRÁN QUE OFRECER PROPUESTAS DISTINTAS PARA CADA TIPO DE COMUNIDAD, COMBINANDO SELECCIÓN Y VALOR. LA <b>CONFIANZA</b> ENTRE LOCAL Y CONSUMIDOR TENDRÁ QUE SER MÁXIMA, YA QUE EL CONSUMIDOR PERCIBIRÁ QUE LOS PRODUCTOS QUE COMPRA ESTÁN EN CONCORDANCIA CON SUS VALORES".</li> <li>• <b>ESCENARIO 3:</b> "CONSUMIDOR DIRECTO". DEMANDA FRAGMENTADA Y OFERTA MULTICANAL. "LOS PROTAGONISTAS DEL MERCADO SERÁN GRANDES DISTRIBUIDORES CON FUERTES MARCAS PRIVADAS, PROVEEDORES DE VALOR AÑADIDO Y ENTRETENIMIENTO Y, POR OTRO LADO, GRANDES FABRICANTES DE MARCA COMPETIRÁN CON LOS DETALLISTAS ASOCIÁNDOSE CON DISTRIBUIDORES LOGÍSTICOS".</li> <li>• <b>ESCENARIO 4:</b> VARIEDAD DE CANALES Y ACCESO A ESTABLECIMIENTOS. "COEXISTIRÁ LA TIENDA CON LOS CATÁLOGOS ELECTRÓNICOS, COMPRA POR TELEVISIÓN, INTERNET O QUIOSCOS ELECTRÓNICOS. DE ESTA MANERA, POTENCIARÁ LA FIDELIDAD A SU ENSEÑA UTILIZANDO TODOS LOS FORMATOS".</li> </ul>



GRÁFICO Nº 4

## INFLUENCIA DE LA IMAGEN Y POSICIONAMIENTO EN LA CONDUCTA DE PATRONAZGO



En otro orden de cosas, cada vez parece haber mayor evidencia empírica sobre el impacto de la imagen y posicionamiento de los establecimientos en la conducta de patronazgo de los consumidores. En este sentido, Ballesteros acaba de concluir que “a la hora de analizar los motivos de patronazgo, la localización y el tamaño de la tienda son variables muy importantes en la elección del establecimiento pero no suficientemente explicativas. La imagen que los consumidores tienen de un establecimiento, por el contrario, sí es determinante en el patronazgo del mismo” (10).

A partir de las conclusiones de esta investigación y de nuestros propios criterios, podríamos llegar a un proceso de conducta de patronazgo (en su fase final) similar al que refleja el gráfico nº 4. En él se puede observar que los establecimientos válidos a priori para un segmento de consumidores están condicionados por la oferta comercial existente en su zona y por la imagen y posicionamiento de los formatos que en ella se dan. A partir de ese reducido grupo de establecimientos donde se



prefiere comprar a priori, cada segmento adopta sus preferencias de compra tanto para la “compra diaria” como para la “compra fuerte”. De nuevo, dentro de las alternativas de establecimientos derivados de la preferencia anterior, influido por la imagen y posicionamiento de las diferentes enseñas existentes en su zona para cada tipo de formato preferido, adoptará la conducta de patronazgo correspondiente para su compra principal, así como para la “compra de urgencia” en establecimientos complementarios a los utilizados en un primer momento.

A modo de ejemplo, a la luz de conclusiones como las que muestran los cuadros nº 4 y 5 sobre la imagen y

posicionamiento de diferentes formatos y enseñas de la Comunidad Autónoma de Madrid, podríamos llegar a la conclusión de que los segmentos de la tercera edad y de los adultos de las clases acomodadas (cuadro nº 3) preferirían el pequeño comercio de proximidad como establecimiento principal donde realizar su compra diaria, utilizándolo a su vez como complementario para las compras de urgencia.

Por el contrario, el resto de segmentos preferirían la gran superficie como establecimiento donde realizar su compra fuerte y utilizarían el pequeño comercio de proximidad como complementario para las compras de urgencia.

### ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Como hemos visto en el gráfico nº 2, en el tercer nivel de la estrategia (por tanto, una vez adoptadas las correspondientes decisiones estratégicas sobre el contenido de los niveles 1 y 2) debemos definir el segmento o segmentos estratégicos a los que se dirigirá la empresa, así como su posicionamiento (atributos, imagen deseada, diferen-



CUADRO N° 4

### IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE FORMATOS DIVERSOS QUE CONDICIONAN LA CONDUCTA DE PATRONAZGO DE LOS MADRILEÑOS

TIPO DE FORMATO	IMAGEN Y POSICIONAMIENTO
<b>HIPERMERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSICIONADOS EQUIDISTANTEMENTE DE LO FAMILIAR, LO BARATO Y LO ESPERADO.</li> <li>• DOS IMAGENES DIFERENTES: LA DE LOS ORIENTADOS A COMODIDAD Y OFERTAS (CONTINENTE, PRYCA Y ALCAMPO) Y LA DE LOS ORIENTADOS AL SURTIDO Y AMBIENTE (HIPERCOR Y JUMBO).</li> <li>• RESTO (VER CUADRO N° 5).</li> </ul>
<b>TIENDA TRADICIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICADA CON "LO ANTICUADO".</li> <li>• COMERCIO AMABLE PERO CARO: EL COMERCIO DE SIEMPRE DONDE EXISTE UN TRATO MUY PERSONAL Y CERCANO PERO QUE SE TIENE QUE PAGAR.</li> </ul>
<b>TIENDA ESPECIALIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMABLE Y SIMPÁTICA, AUNQUE CARA Y, EN CIERTA MEDIDA, IMPERSONAL.</li> </ul>
<b>SUPERMERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MODERNO Y CERCANO.</li> <li>• INCÓMODO E IMPERSONAL.</li> <li>• (MARGINALMENTE, PODRÍA LLEGAR A SER ASOCIADO CON LOS ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO).</li> </ul>

CUADRO N° 5

### IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE LOS HIPERMERCADOS MADRILEÑOS QUE CONDICIONAN SU CONDUCTA DE PATRONAZGO

CONCEPTO	IMAGEN Y POSICIONAMIENTO
<b>IMAGEN GENERAL DEL FORMATO QUE CONDICIONA SU CONDUCTA INTERTIPOS</b>	<p><b>ASPECTOS VALORADOS POSITIVAMENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PERMITE REALIZAR UNA COMPRA COMPLETA, DE FORMA RÁPIDA.</li> <li>• AMPLIA VARIEDAD DE BUENOS PRODUCTOS.</li> <li>• OFRECE PROMOCIONES ADECUADAS ("NO SE TRATA TANTO DE QUE TENGA BUENOS PRECIOS COMO DE QUE TENGA BUENAS OPORTUNIDADES").</li> </ul> <p><b>ASPECTOS VALORADOS NEGATIVAMENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "ES UN LUGAR PESADO, CON MAL AMBIENTE Y POCO ADECUADO".</li> </ul>
<b>IMAGEN DE LAS PRINCIPALES ENSEÑAS ACTUALIZADAS QUE CONDICIONAN SU CONDUCTA INTRATIPO</b>	<p><b>CONTINENTE, PRYCA Y ALCAMPO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "ORIENTADOS A LA AMPLITUD, COMODIDAD Y PROMOCIONES (OFERTAS)".</li> <li>• POCO LIMPIOS, INADECUADOS, ALGO INCOMPLETOS, NO FACILITAN LAS COMPRAS, DAN ESCASA INFORMACIÓN, NO TIENEN BUENOS PRECIOS PERO SÍ BUENAS OFERTAS Y PROMOCIONES.</li> <li>• DE CONTINENTE Y DE PRYCA SE PERCIBE QUE TIENEN MENOR VARIEDAD Y MAYOR CALIDAD DE PRODUCTOS.</li> <li>• SE VA A ELLOS PORQUE SON RÁPIDOS Y TIENEN EL MÍNIMO COSTE POSIBLE (PRECIO-OFERTRAS).</li> </ul> <p><b>HIPERCOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ES EL MEJOR VALORADO POR LOS CONSUMIDORES, A PESAR DE QUE OFRECE POCAS OFERTAS Y PROMOCIONES.</li> <li>• ES LIMPIO Y OFRECE UN BUEN SERVICIO. TIENE UN BUEN SURTIDO (VARIEDAD Y CALIDAD DE PRODUCTOS).</li> </ul>



FUENTE: Elaboración propia en base a BALLESTEROS, 1998.

CUADRO Nº 6

## FACTORES/ATRIBUTOS CONSIDERADOS PARA ELEGIR ESTABLECIMIENTO

FACTORES	EXPLICACIÓN	SIMPLIFICACIÓN O AGRUPAMIENTO
<b>CONVENIENCIA</b>	• AMPLITUD DE HORARIO.	<b>CONVENIENCIA Y CALIDAD DE SERVICIO</b>
	• RAPIDEZ EN LA REALIZACIÓN DE LA COMPRA.	
	• FÁCIL ACCESO (APARCAMIENTO...).	
	• PROXIMIDAD AL DOMICILIO.	
<b>AMBIENTE</b>	• IMAGEN EXTERIOR AGRADABLE.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
	• AMBIENTE Y DECORACIÓN AGRADABLE.	
	• NOTORIEDAD DEL ESTABLECIMIENTO VÍA PUBLICIDAD.	
<b>SERVICIOS ASOCIADOS A LA MERCANCÍA</b>	• BUENA PRESENTACION DE PRODUCTOS.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
	• TRATO PERSONAL AMABLE Y DE CONFIANZA (TRATO ADECUADO).	
	• INFORMACIÓN SOBRE PRECIOS VISIBLES.	
	• ESTANTERÍAS LLENAS.	
<b>SURTIDO</b>	• LIMPIEZA DEL ESTABLECIMIENTO.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
	• AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS Y MARCAS (INCLUSO MARCAS DE PRESTIGIO).	
<b>SERVICIOS ASOCIADOS A LA COMPRA</b>	• ADMITE PEDIDOS POR TELÉFONO.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
	• OFRECE SERVICIO A DOMICILIO.	
	• PERMITE FACILIDADES DE PAGO.	
<b>PRECIO</b>	• PRECIO ECONÓMICO.	<b>PRECIOS</b>
	• PROMOCIONES Y OFERTAS.	
	• MARCA PROPIA DE LA DISTRIBUCIÓN.	
<b>SERVICIO POSTCOMPRA</b>	• GARANTÍA DE LOS PRODUCTOS.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
<b>CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</b>	• SERVICIOS DE INSTALACIÓN Y POSTVENTA.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
<b>LIBERTAD DE ELECCIÓN (SIN PRESIONES)</b>	• PRODUCTOS DE BUENA CALIDAD.	<b>SURTIDO</b>
	• PERMITE VER Y TOCAR LOS PRODUCTOS.	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>
	• CONOCIMIENTO PERSONAL DEL PERSONAL DE VENTA DEL ESTABLECIMIENTO.	

FUENTE: Elaboración propia a partir de HERNÁNDEZ, MUNUERA y RUIZ DE MAYA, 1995.

ciación...) para cada binomio producto-mercado elegido en el nivel anterior. En nuestro caso, para un pequeño comercio de bienes de consumo masivo para el hogar.

#### • ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Como veremos en el ejemplo de aplicación, esta estrategia supone identificar primero los diferentes segmentos

existentes en el mercado (segmentación) y posteriormente decidir a cuáles nos vamos a dirigir preferentemente (estrategia de segmentación propiamente dicha).

La segmentación es, por tanto, un acto de clasificación del mercado en grupos de clientes o potenciales clientes que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones del

valor que debe aportar un determinado producto o servicio. En nuestro caso, percepciones del valor esperado del establecimiento elegido para la compra. A estos grupos homogéneos de clientes, consumidores o usuarios les llamamos segmentos.

Existen tres grandes tipos de criterios utilizados para definir una segmentación: segmentación basada en el

CUADRO N° 7

**ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN PARA UN PEQUEÑO COMERCIO DE ALIMENTACIÓN Y DROGUERÍA  
SUPERMERCADO DE BARRIO**

SEGMENTOS	DESGLOSE/DESCRIPCIÓN	% DE MERCADO EN EL 2005	TENDENCIA	ESCALA DE VALORES A LA HORA DE ELEGIR UN ESTABLECIMIENTO
<b>JÓVENES INDEPENDIENTES</b>	HOGARES UNIPERSONALES	7,5	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• PROXIMIDAD</li> <li>• CALIDAD DE SERVICIO</li> </ul>
<b>TERCERA EDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACOMODADA (4,9%)</li> <li>• MODESTA (11,4%)</li> <li>• ANCIANOS SOLITARIOS (8,4%)</li> </ul>	25,0	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROXIMIDAD</li> <li>• CALIDAD DE SERVICIO</li> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> </ul>
<b>ADULTOS DE CLASES ACOMODADAS</b>	• HOGARES SIN NIÑOS	16,2	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• CALIDAD DE SERVICIO</li> <li>• PROXIMIDAD</li> </ul>
<b>ADULTOS DE CLASES MODESTAS</b>	• HOGARES SIN NIÑOS	12,3	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• PRECIO Y PROMOCIONES</li> <li>• PROXIMIDAD</li> </ul>
<b>HOGARES CON NIÑOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CON NIÑOS PRIMERA EDAD (12,2%)</li> <li>• CON NIÑOS SEGUNDA EDAD (17,7%)</li> </ul>	30,0	DESCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• PRECIO Y PROMOCIONES</li> <li>• VARIEDAD/SURTIDO</li> </ul>
<b>DESEMPLEADOS</b>	• NINGÚN SUELDO EN LA FAMILIA/HOGAR	5,0	DESCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• PRECIO</li> <li>• OFERTAS</li> </ul>
<b>JÓVENES PAREJAS CON DOS SUELDOS</b>	• HOGARES SIN NIÑOS	4,0	ASCENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• CALIDAD DE SERVICIO</li> <li>• AMPLIO HORARIO</li> </ul>

beneficio buscado por el consumidor, segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo, y segmentación por características del consumidor (demográficas, socioeconómicas, de personalidad, estilo de vida...).

Los criterios relativos a los beneficios buscados son de especial utilidad para la comprensión del mercado y el posicionamiento de los productos existentes, mientras que los que hacen referencia al comportamiento y a las características del consumidor son más relevantes para el diseño de la estrategia de marketing (11). Todo lo cual nos llevará a utilizar en los cuadros n° 6, 7 y 8 estos criterios para la aplicación que hacemos a un supermercado pequeño de proximidad.

La estrategia de segmentación, sin embargo, supone una toma de decisión por parte de la empresa respecto a por cuál o cuáles de esos segmentos en los que hemos clasificado el mercado vamos a apostar.

La elección del segmento(s) se llevará a cabo en función del atractivo que presenta(n), así como de las ventajas competitivas sostenibles de las que disfrutemos. De esta manera, definiremos el segmento estratégico como aquel segmento al que la empresa se va a dirigir o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto de nuestros competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente (siendo las actividades clave de generación

de valor las que comentamos en el punto 2, que se concretarán más posteriormente en el ejemplo de aplicación).

En otras palabras, los dos criterios más relevantes a la hora de tomar esta decisión estratégica serán la importancia relativa del segmento dentro del mercado (en nuestro ejemplo, la tercera columna del cuadro n° 7) y la adecuación de nuestra oferta comercial al perfil y escala de valores del segmento estratégico (en nuestro ejemplo, la cuarta columna del cuadro n° 7 en función de la tipología de ocasiones de compra: cuadro n° 8).

Obsérvese que para simplificar la toma de decisión y para hacer menos prolijo el ejemplo de aplicación, hemos agrupado los factores y atributos consi-

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN RECOMENDABLE PARA EL PEQUEÑO COMERCIO (CUADRO N° 9)	TIPO DE COMPRA (CUADRO N° 8)
SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA DE URGENCIA
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	COMPRA DIARIA
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	COMPRA DIARIA
NO ES SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA FUERTE
NO ES SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA FUERTE
NO ES SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA FUERTE
SEGMENTO ESTRATÉGICO	COMPRA DE URGENCIA

derados por los consumidores para elegir un establecimiento alrededor de los conceptos proximidad/conveniencia, calidad de servicio, surtido y precios, como aconsejamos hacerlo en la práctica (cuadro n° 6).

En definitiva, las ventajas competitivas se derivan del valor percibido por los clientes con relación a nuestra oferta comercial. Así, nuestro establecimiento tendrá una ventaja competitiva cuando el cliente nos atribuya un valor superior para igual precio, o cuando tengamos un precio percibido inferior para igual valor percibido.

Siendo eso así, para detectar las ventajas competitivas de nuestro establecimiento (penúltima columna del cuadro n° 9) debemos:

1º) Diagnosticar nuestros puntos fuertes y débiles para cada uno de los segmentos identificados (columnas 6 y 7 del cuadro n° 9).

2º) Deducir cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestro principal competidor, para cada uno de los segmentos definidos (columnas 8 y 9 del mismo cuadro).

3º) Analizar la escala de valores de cada uno de los segmentos (columna 4). Ello supone, conocer bien sus deseos, demandas y expectativas en sus dimensiones de "valor de producto", "valor de servicio", "valor de precio", etc. e identificar las tres o cuatro más importantes.

4º) Analizar qué ventajas y desventajas competitivas tenemos (columna

10). Así, tendremos una ventaja competitiva cuando en alguno de nuestros puntos fuertes somos mejores que nuestros competidores y además se trata de algo que el cliente o consumidor valora. O como hemos señalado anteriormente, cuando el cliente atribuya a nuestra oferta comercial un valor superior para igual precio o un precio inferior para igual valor percibido.

Por el contrario, cuando en algo que valora el cliente tenemos un punto débil y además estamos peor que nuestros competidores, tenemos una desventaja competitiva.

Nunca debemos olvidar que las ventajas y desventajas competitivas de una empresa hay que relacionarlas con el valor percibido (de lo que ofrecen tanto nuestra empresa como sus competidores) y con el precio percibido.

Como ha podido deducirse de lo dicho hasta ahora, la decisión estratégica a tomar consiste en decidir cuáles van a ser nuestros segmentos estratégicos (segmentos que vamos a trabajar) y, en su caso, en qué segmentos (de los estratégicos) vamos a concentrar nuestro esfuerzo comercial y de marketing (segmentos estratégicos prioritarios). En nuestro ejemplo, de lo expuesto en los cuadros n° 7 y 9 se deriva la estrategia de segmentación recomendable para este pequeño comercio (penúltima columna del cuadro n° 7 y primera del cuadro n° 9).

Está claro que, de las estrategias alternativas de cobertura de los segmentos de mercado (estrategia de con-

CUADRO Nº 8

## TIPOLOGÍA DE OCASIONES DE COMPRA

TIPOS	CARACTERÍSTICAS	DETAJILLISTAS MEJOR POSICIONADOS
<b>1.- COMPRA FUERTE</b>  <b>1.1.- COMPRA DE REPOSICIÓN</b> <b>1.2.- COMPRA DE ALMACENAJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPORÁDICA: QUINCENAL O MENSUAL (61% DE LOS CASOS).</li> <li>• UNA VEZ AL TRIMESTRE SE HACE COINCIDIR LA DE ALMACENAJE CON LA DE REPOSICIÓN Y SE ADQUIEREN GRANDES CANTIDADES DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS. SE TRATA DE COMPRAS PLANIFICADAS DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA, ALIMENTACIÓN SECA Y SUMINISTROS PARA EL HOGAR.</li> <li>• MOTIVOS DE COMPRA: <ul style="list-style-type: none"> <li>– PRECIO (30%)</li> <li>– VARIEDAD (25%)</li> <li>– OFERTAS (23%)</li> </ul> </li> <li>• SE VALORA NEGATIVAMENTE: <ul style="list-style-type: none"> <li>– DISTANCIA, LEJANÍA (25%)</li> <li>– ATENCIÓN DESPERSONALIZADA (15%)</li> </ul> </li> <li>• CRITERIO DETERMINANTE EN LA CONDUCTA DE PATRONAZGO: IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO.</li> </ul>	GRANDES SUPERFICIES  
<b>2.- COMPRA DIARIA</b>  <b>2.1.- COMPRA DE CONSUMO INMEDIARIO</b> <b>2.2.- COMPRA DE RELLENO O URGENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIARIA (67%) Y UNA O DOS VECES POR SEMANA (18%).</li> <li>• SE COMPRAN PRODUCTOS PARA CONSUMIR INMEDIATAMENTE DESPUÉS DEL MOMENTO DE LA COMPRA (2.1) O PRODUCTOS QUE EL CONSUMIDOR NECESITA REPONER URGENTEMENTE PORQUE SE TRATA DE "ROTURAS DE INVENTARIO IMPREVISTAS" (2.2).</li> <li>• MOTIVOS DE COMPRA: <ul style="list-style-type: none"> <li>– PROXIMIDAD (32%)</li> <li>– CALIDAD (24%)</li> <li>– ATENCIÓN PERSONALIZADA (13%)</li> </ul> </li> <li>• SE VALORA NEGATIVAMENTE: <ul style="list-style-type: none"> <li>– PRECIOS ALTOS (40%)</li> </ul> </li> </ul>	PEQUEÑO COMERCIO DE PROXIMIDAD  

FUENTE: Elaboración propia a partir de NUENO, y AGUSTÍN (1997) y Departamento de Comercio del Gobierno Vasco (1994).

centración, estrategia de expansión a varios segmentos, estrategia de diferenciación y estrategia de expansión de nuestros establecimientos), la opción que le recomendamos es la expansión a varios segmentos, siendo los segmentos estratégicos prioritarios la tercera edad y los adultos de las clases acomodadas para la compra principal (compra diaria) y las complementarias (compras de urgencia), mientras que los segmentos de jóvenes independientes y de jóvenes parejas con dos sueldos constituirán segmentos estratégicos para la compra de urgencia (12).

Por tanto, en la elección de los segmentos estratégicos prioritarios para este pequeño supermercado de barrio se ha tenido en cuenta que ambos segmentos suponen más del 40% del mercado y que en ellos tenemos como ventajas competitivas la calidad de servicio y, en el caso de la tercera edad, la proximidad, mientras que en el otro, lo es la imagen del establecimiento.

En su caso, en los segmentos estratégicos de los jóvenes independientes y las jóvenes parejas con dos sueldos, las ventajas competitivas son prácticamente las mismas, pero no los hemos elegido

como prioritarios por su escasa importancia relativa (11,5%).

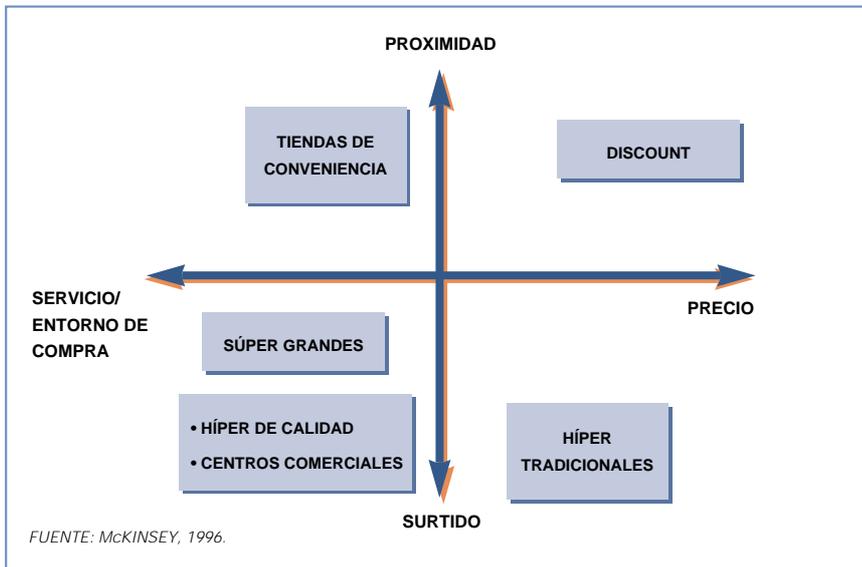
#### • ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una vez definidos los segmentos estratégicos a los que nos vamos a dirigir, debemos decidir la estrategia de posicionamiento. Esta consiste en definir y decidir, en un sentido global, cómo quiero que me perciban dichos segmentos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario medio de cada uno de los segmentos elegidos.



GRÁFICO Nº 5

**POSICIONAMIENTO DE DIFERENTES FORMATOS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA**



El concepto de posicionamiento tiene una dimensión analítica (gráfico nº 5) y otra estratégica. En su dimensión analítica (acepción y contenido más frecuente en la literatura comercial), el posicionamiento podría entenderse como un instrumento de análisis que permite recoger la información necesaria para saber qué posición ocupa nuestra oferta comercial, según las percepciones de los consumidores, en relación con nuestros competidores o con un establecimiento ideal (13).

Veamos, a modo de ejemplo, las principales conclusiones extraídas de la investigación citada sobre la Región de Murcia (caso del producto "resto de alimentación y bebidas"):

-El hipermercado es la fórmula comercial menos claramente posicionada. Todos los grupos de consumidores analizados parecen, en mayor o menor medida, compradores del hipermercado.

-La tienda tradicional parece tener una situación claramente predominante entre los compradores demandantes de ambiente en el comercio y calificados sociodemográficamente como mayores con baja posición social, al tiempo que ocupa una buena posición entre los jóvenes con alto poder de compra y otras personas bien formadas de nivel adquisitivo medio.

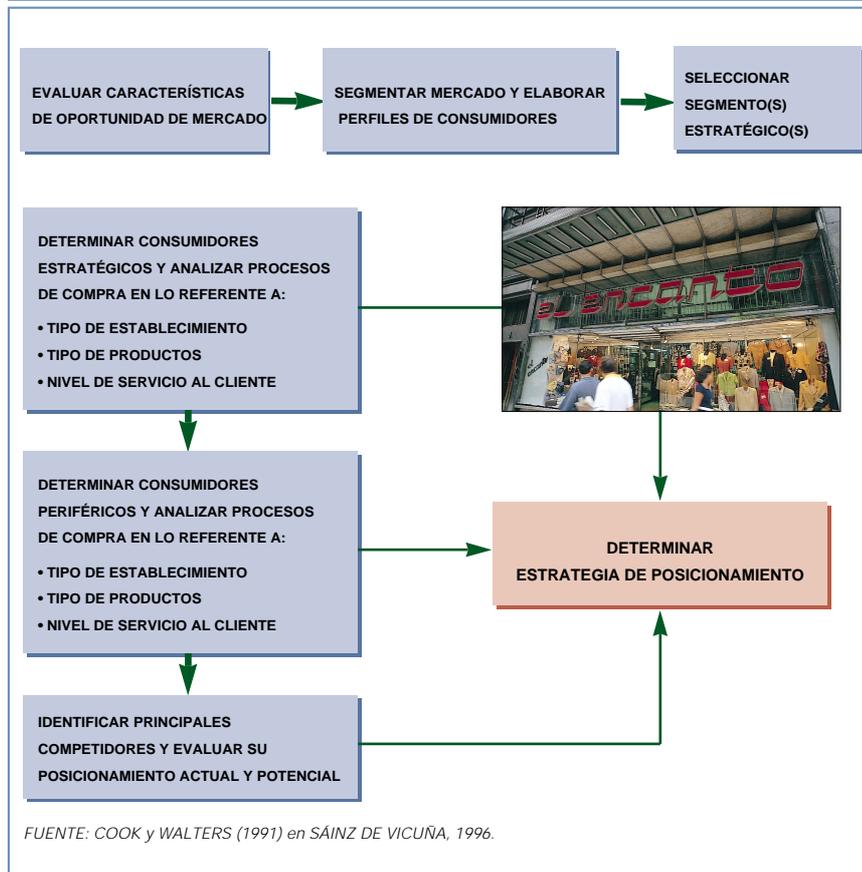
-El supermercado es la fórmula comercial más utilizada por los individuos dinámicos con alto poder de compra así como por los demandantes de servicios, siendo ésta la tipología más claramente posicionada, mostrando así la buena salud que gozan en la actualidad (14).

La otra dimensión, la estratégica, es complementaria de la anterior y será de la que nos ocuparemos en esta parte de la estrategia de marketing, siguiendo un proceso determinado (gráfico nº 6).

En este contexto, elegir la estrategia de posicionamiento implica decidir qué posición singularizada y significativa quiere tener la empresa en el mercado, para lo que deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora el segmento estratégico elegido (la estrategia

GRÁFICO Nº 6

**PROCESO PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

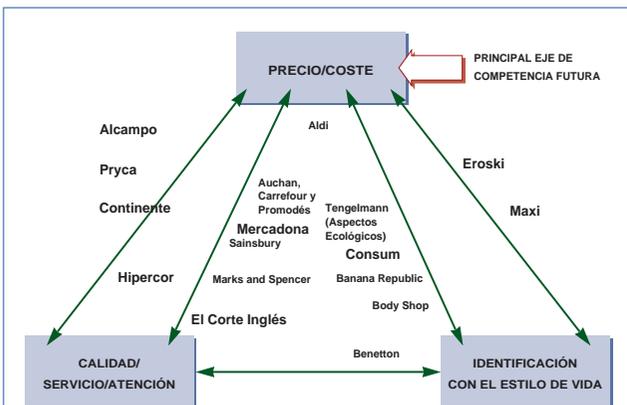


CUADRO Nº 9  
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA UN SUPERMERCADO DE BARRIO

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	DEFINICIÓN SEGMENTO	IMPORTANCIA RELATIVA DEL MERCADO	IMPORTANCIA RELATIVA		SUPERMERCADO PUNTOS FUERTES
			ESCALA DE VALORES	VALORES DEMANDADOS	
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	TERCERA EDAD	25,0	• PROXIMIDAD	70	• PROXIMIDAD
			• CALIDAD DE SERVICIO	20	• CALIDAD DE SERVICIO
			• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	10	• MODERNO
SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO	ADULTOS DE CLASES ACOMODADAS	16,2	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	50	• PROXIMIDAD
			• CALIDAD DE SERVICIO	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• PROXIMIDAD	20	• MODERNO
SEGMENTO ESTRATÉGICO	JÓVENES INDEPENDIENTES	7,5	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	40	• PROXIMIDAD
			• PROXIMIDAD	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• CALIDAD DE SERVICIO	30	• MODERNO
SEGMENTO ESTRATÉGICO	JÓVENES PAREJAS CON DOS SUELDOS	4,0	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	40	• PROXIMIDAD
			• CALIDAD DE SERVICIO	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• AMPLIO HORARIO	30	• MODERNO
RESTO SEGMENTOS	• ADULTOS CLASES MODESTAS • HOGARES CON NIÑOS • DESEMPLEADOS	47,3	• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	40	• PROXIMIDAD
			• PRECIO Y PROMOCIONES	30	• CALIDAD DE SERVICIO
			• SURTIDO/VARIEDAD	20	• MODERNO
			• PROXIMIDAD	10	• CALIDAD DE SERVICIO

DE BARRIO	HIPERMERCADO FRANCÉS		VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SUPERMERCADO	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO RECOMENDADA
PUNTOS DÉBILES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES		
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• PROXIMIDAD • CALIDAD DE SERVICIO	PROXIMIDAD Y CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• IMAGEN • CALIDAD DE SERVICIO	IMAGEN Y CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• PROXIMIDAD • CALIDAD DE SERVICIO	PROXIMIDAD Y CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• CALIDAD DE SERVICIO	CALIDAD DE SERVICIO
• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PRECIO Y OFERTAS • SURTIDO	• PROXIMIDAD • AMBIENTE • PESADO	• PROXIMIDAD	PROXIMIDAD

GRÁFICO Nº 7  
POSIBLES EJES DE DIFERENCIACIÓN EN LOS AÑOS 90



FUENTE: Elaboración propia a partir de ROLAND BERGER, 1994.

de segmentación). Y todo ello sin olvidar que esta estrategia debe estar siempre orientada a crear, mantener o potenciar la ventaja competitiva de nuestra empresa.

Y, además, respetando un cierto número de reglas: conocer el posicionamiento actual de nuestra oferta comercial y la de los principales competidores; decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más pertinentes y más creíbles que permitan reivindicar ese posicionamiento: evaluar el interés de esa posición; analizar los componentes de la personalidad de nuestro establecimiento que conducen a tal posicionamiento en la mente del comprador; estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición; y velar por la limpieza y coherencia del posicionamiento deseado con los elementos del marketing-mix (15).

En cualquier caso, podremos dar un posicionamiento como bueno para una

determinada oferta comercial cuando la percepción que el segmento de mercado tiene de dicha oferta esté más próxima a sus expectativas y demandas que la del resto de ofertas competidoras. Como ventajas de un buen posicionamiento cabe citar: los positivos efectos en cuanto a la fidelización de los compradores, que existe la posibilidad de conseguir márgenes más altos, y que podemos llegar a alcanzar un mayor radio de acción geográfica entre los consumidores (16).

Hay muchas formas de plantear el posicionamiento. Desde criterios como la calidad, el precio o el surtido, a otros más completos como pensar en términos de la función general que satisfacen, o a criterios como: minoristas generadores de valor, minoristas ahorradores de tiempo, minoristas de "alto contacto" y minoristas creadores de sensaciones. El gráfico nº 7 presenta tres de los principales ejes de diferen-

ciación seguidos por las empresas de distribución, así como el posicionamiento obtenido por las principales enseñas (17).

Según investigaciones diversas, los establecimientos tradicionales se posicionan claramente en el factor cercanía/proximidad/conveniencia mientras que las grandes superficies y los establecimientos en régimen de venta en autoservicio tienen prácticamente un único eje competitivo, que es el ahorro de tiempo en la compra (18).

Nosotros, a la luz de todas estas aportaciones, hemos procedido a sistematizar la toma de decisión respecto a la estrategia de posicionamiento siguiendo una metodología pretendidamente simple como la que ilustra el cuadro nº 9, de forma que sea fácil su aplicación para PYMES como la que nos ocupa.

El citado cuadro muestra cómo la estrategia de posicionamiento reco-

mendada para el pequeño comercio para dirigirse a sus segmentos estratégicos debe estar basada en la calidad de servicio como eje principal, y complementada –según el segmento– con conceptos como proximidad (en el caso de la tercera edad para cualquier tipo de compra y para los jóvenes independientes en las compras de urgencia) e imagen del establecimiento (cuando se dirija a los adultos de las clases acomodadas).

Por supuesto, los citados ejes de posicionamiento deberán tener una plasmación más creativa cuando haya que concretarlos en el correspondiente plan de comunicación.

Como se habrá podido comprobar, el posicionamiento es una respuesta a una oportunidad de mercado identificada en un grupo específico de consumidores (segmento estratégico), que está basada sobre una serie de atributos y características de la empresa que cons-

GRÁFICO Nº 8

**PILARES DEL VALOR DE LA MARCA**

**ENSEÑA**

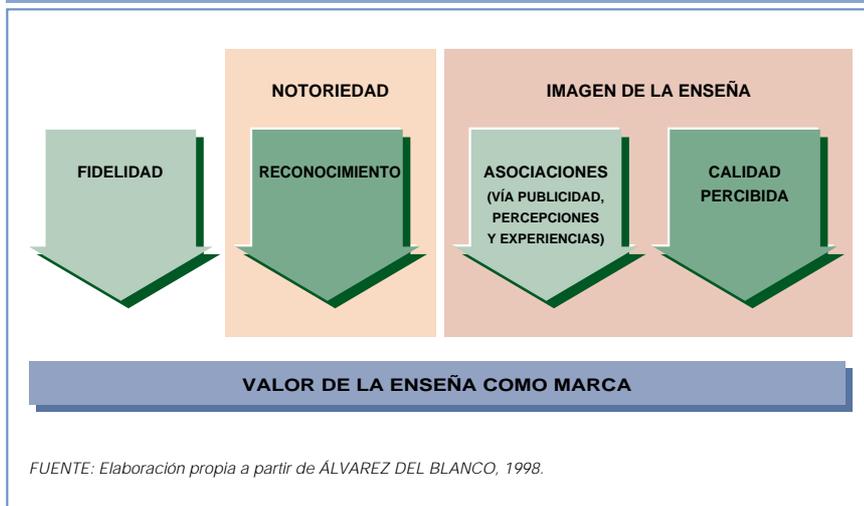
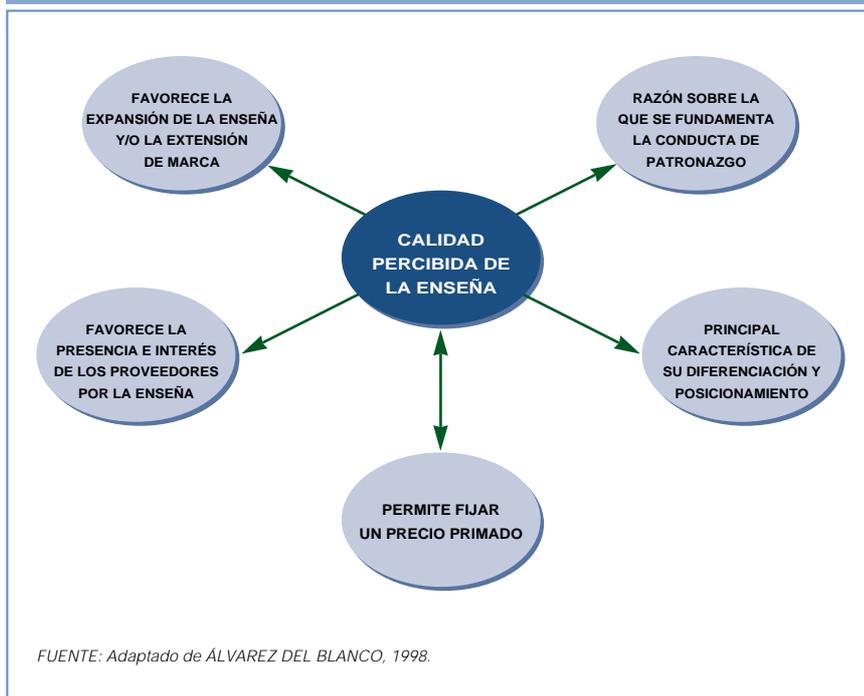


GRÁFICO Nº 9

**VALOR DE LA CALIDAD PERCIBIDA**



tituyen ventajas competitivas duraderas, que engloba la formulación de forma coordinada y conjunta de una determinada gama de productos, de un determinado nivel de servicio al cliente y una política de comunicación al mismo.

En otras palabras, la estrategia de posicionamiento de una empresa de distribución detallista supone la coordinación de las estrategias de formato de establecimiento, gama de productos ofrecidos, servicio al cliente, y comunicación con el cliente. Por las circuns-

tancias que rodean al caso elegido, las dos primeras nos vienen prácticamente dadas, motivo por el cual hemos hecho hincapié en las otras dos: servicio al cliente y comunicación con el mismo.

Volviendo al ejemplo de aplicación que poníamos en el artículo sobre estrategias de fidelización para el pequeño comercio, en el mapa de valor percibido tenemos la respuesta a la pregunta sobre qué podemos hacer para mejorar nuestra posición competitiva y diferenciarnos de la gran superficie sobre la base de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a ésta.

En efecto, en el cuadro nº 17 de dicho artículo, que evalúa la calidad percibida del bien adquirido y de su proceso de servicio, encontramos pistas suficientes sobre cómo aumentar dicha calidad percibida, trabajando sobre los atributos de calidad en los que nos encontramos con mayores desventajas competitivas.

Por otra parte, en su cuadro nº 18, que mide el precio percibido, tendremos pautas de actuación para modificarlo, retocando los elementos en los que tenemos las principales desventajas competitivas.

La conclusión a la que hemos llegado en nuestro ejemplo no sólo es coherente con los resultados de las investigaciones citadas, sino que además está en sintonía con la corriente de opinión favorable a potenciar la calidad de servicio como elemento clave de la estrategia de posicionamiento y fidelización de cualquier empresa (cuadro nº 10).

**REFLEXIONES FINALES**

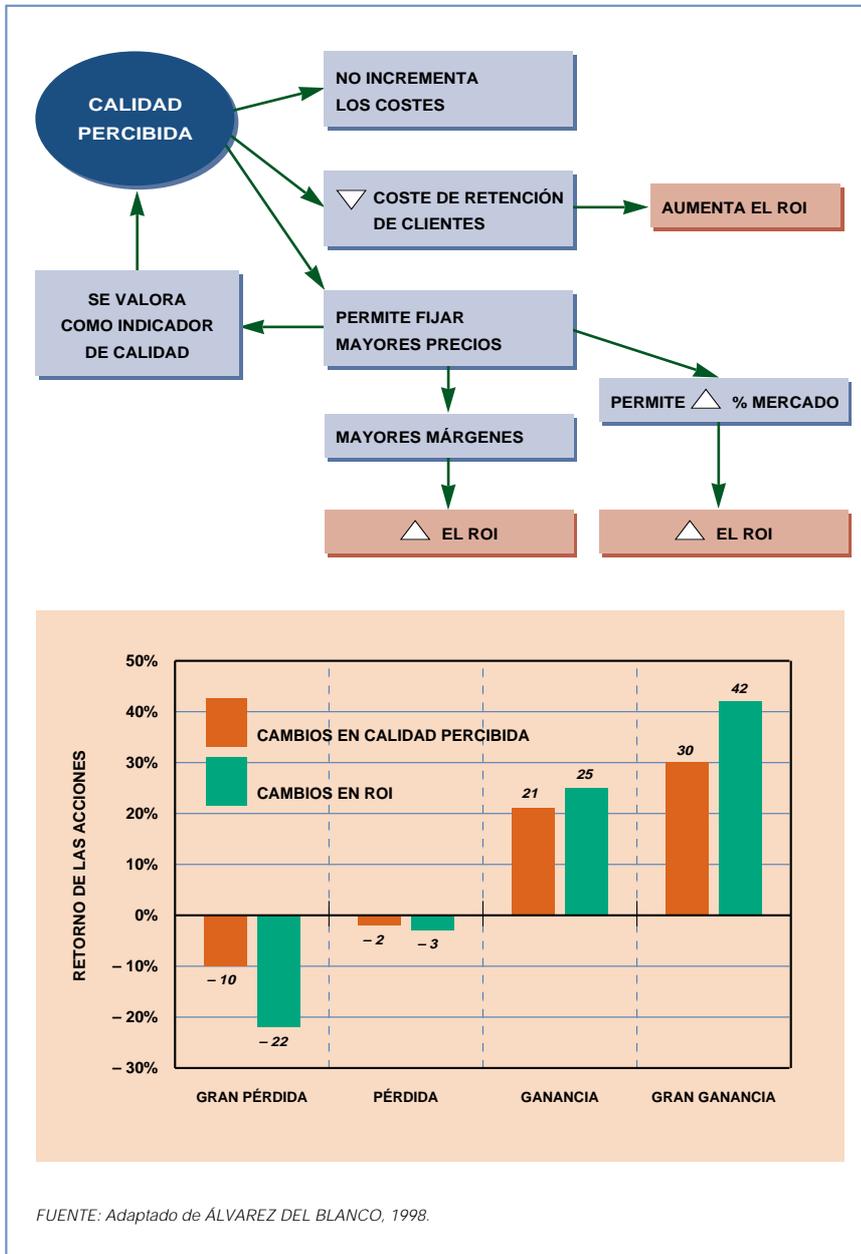
Creemos que el objetivo del artículo (mostrar cómo aplicar a un pequeño comercio la estrategia de segmentación y posicionamiento) ya ha sido cubierto. No obstante, de cara a su aplicación en la vida real, sugerimos tener presentes las siguientes reflexiones:

1º) *Importancia de la imagen del establecimiento en la conducta de patronazgo.* Mientras que la localización y el tamaño de la tienda son variables muy importantes en la elección del establecimiento, pero no suficiente-



GRÁFICO N° 10

**IMPACTO DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN EL RENDIMIENTO OBTENIDO EN LA INVERSIÓN (ROI)**



En el gráfico n° 9 podemos observar cómo la calidad percibida suministra valor de diversas formas:

- Constituye la razón sobre la que se fundamenta la conducta de patronazgo del consumidor.
- Es la principal característica de su diferenciación y posicionamiento.
- Permite fijar un precio superior.
- Favorece la presencia e interés de los proveedores por la enseña.
- Propicia la expansión de la enseña y/o la extensión de marca.

La calidad percibida, como dinamizadora de este proceso y motor del valor de la enseña, debe ser gestionada, ya que es tan importante como la calidad actual. En efecto, otorga sustancia a la identidad de marca, suministra razón sobre la que se fundamenta la conducta de patronazgo, activa la confianza en la enseña, afecta a los sentimientos hacia el uso y experiencia de compra y provee las bases para la extensión de la marca y/o la expansión de la empresa (19).

4°) La calidad percibida tiene un impacto claramente positivo en la rentabilidad sobre la inversión.

El gráfico n° 10 muestra cómo la calidad percibida, que no incrementa los costes de la empresa, reduce sin embargo los costes de retención de los clientes, permite obtener mayores márgenes al fijar precios primados, posibilita aumentar la participación de mercado, redundando todo ello en un aumento de la rentabilidad sobre la inversión como el que se observa en dicho gráfico.

El cuadro n° 11 expone los determinantes de la calidad percibida en los servicios, que pueden ser tenidos en cuenta en la estrategia de calidad de servicio.

5°) Deben, por tanto, coordinarse e integrarse las mejoras del servicio y de la oferta comercial con los esfuerzos sistemáticos para comunicarlos al mercado mediante el correspondiente plan de comunicación.

6°) La creación de una "personalidad pública" para la enseña constituye una herramienta básica de la estrategia de fidelización.

mente explicativas, la imagen que los consumidores tienen del mismo sí que es determinante de dicha conducta.

2°) El valor de la marca del establecimiento (enseña) se construye sobre cuatro pilares. Como muestra el gráfico n° 8, la fidelidad, el reconocimiento, las asociaciones y la calidad percibida son los cuatro elementos que sustentan el valor de la enseña como marca.

Construir valor para la enseña implica, por tanto, promover un enfoque hacia la diferenciación que requiere desarrollar la calidad percibida, el reconocimiento, la identidad y la fidelidad hacia la enseña.

3°) El valor de la calidad percibida de la enseña está muy condicionado por la calidad de servicio del establecimiento.



CUADRO Nº 10

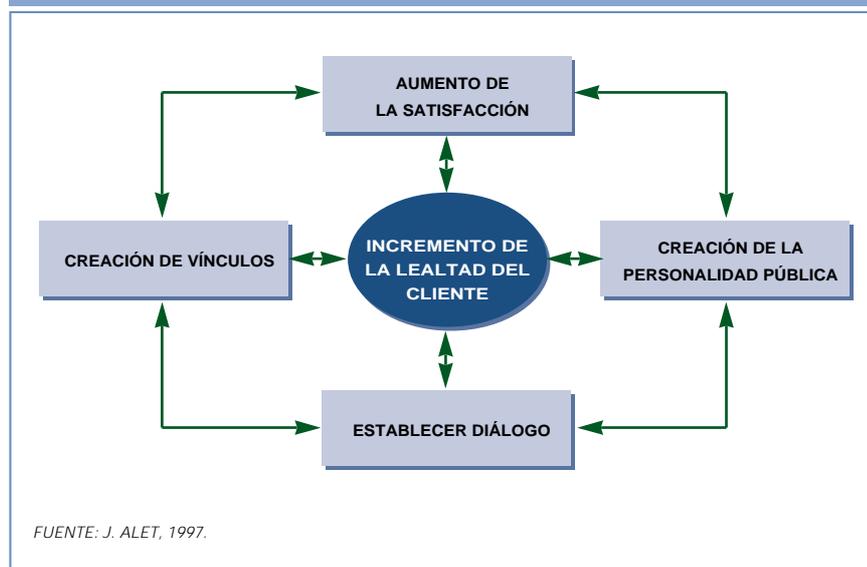
**CORRIENTE DE OPINIÓN FAVORABLE A POTENCIAR LA CALIDAD DE SERVICIO COMO ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y FIDELIZACIÓN**

AFIRMACIONES Y CONCLUSIONES PROVENIENTES DE INVESTIGACIONES DIVERSAS	AUTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAS EMPRESAS ENCUENTRAN CADA DÍA MAYORES DIFICULTADES EN DEFINIR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE Y EN ENCONTRAR UN POSICIONAMIENTO ADECUADO EN EL MERCADO A PARTIR DEL PRECIO Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS.</li> </ul>	PLANS (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO ES LA CULPABLE DE LA MAYORÍA DE LAS DESERCIÓNES DE LOS CLIENTES.</li> </ul>	PLANS (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL 72% DE LOS VENEDORES PIENSAN QUE SUS CLIENTES DESEAN RECIBIR UN MEJOR SERVICIO.</li> <li>• EL 86% DE LOS CLIENTES CAMBIARÍAN POR UN MEJOR SERVICIO.</li> <li>• EL 91% DE LOS CLIENTES NO VOLVERÁN SI RECIBEN UN MAL SERVICIO.</li> </ul>	SALAT (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTAS CONCLUSIONES DEL "CARLSON MARKETING GROUP RESEARCH" HACEN PENSAR QUE, ANTES DE TRATAR DE FIDELIZAR UN CLIENTE, ES NECESARIO ASEGURAR UN ESTÁNDAR MÍNIMO Y HOMOGÉNEO DE CALIDAD DE SERVICIO.</li> </ul>	SALAT (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA CALIDAD DE SERVICIO ES INDISCUTIBLEMENTE LA VARIABLE CLAVE EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE (POR SUPUESTO, ENTENDIDA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO).</li> <li>• SEGÚN INVESTIGACIONES EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL, LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO POSTVENTA AFECTA DE FORMA MÁS IMPORTANTE A LA LEALTAD QUE LA SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO. EN EFECTO, CON CALIDAD DE SERVICIO SATISFACTORIA SE OBTIENE UN 32% DE AUMENTO EN LA TASA DE LEALTAD CUANDO LA SATISFACCIÓN PASA DE 6 A 10, MIENTRAS QUE CON LA CALIDAD DE PRODUCTO SÓLO SE INCREMENTA EN UN 17% AL PRODUCIRSE EL MISMO INCREMENTO DE SATISFACCIÓN.</li> <li>• LA CALIDAD DE SERVICIO AFECTA DE FORMA CLARA Y DIRECTA SOBRE UN ATRIBUTO CLAVE EN LA PERSONALIDAD PÚBLICA ATRACTIVA: LA CONFIANZA. EL MÁXIMO GRADO DE CONFIANZA SE OBTIENE, EVIDENTEMENTE, EN LA RELACIÓN PERSONAL, EN LA DEMOSTRACIÓN DE PROMESAS CUMPLIDAS QUE SE CONSIGUE CLARAMENTE DE FORMA MUY SUPERIOR A TRAVÉS DEL SERVICIO PRESTADO.</li> </ul>	ALET (1997)

FUENTE: Elaboración propia a partir del nº 57 de la revista "Investigación y Marketing". Diciembre, 1997.

GRÁFICO Nº 11

**HERRAMIENTAS PARA FIDELIZAR**



El gráfico nº 11 ilustra cómo la creación de dicha personalidad pública es el eslabón que, deliberadamente, dejamos pendiente en el artículo anterior para apuntalar la estrategia de fidelización del pequeño comercio.

La creación de la citada personalidad pública pasa por obtener una enseña sólida, coherente y atractiva para nuestro público objetivo que permita obtener la confianza, familiaridad, identificación personal, sentimiento de pertenencia, sensibilidad hacia la misma y diferenciación deseadas.

**CONCLUSIONES**

La estrategia de segmentación y posicionamiento ayuda a la diferenciación del pequeño comercio (opción estratégica nº 3) y sienta las bases para una adecuada estrategia de fidelización del

CUADRO Nº 11

**DETERMINANTES DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LOS SERVICIOS**



DETERMINANTES	DESARROLLO
<b>FIABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COHERENCIA Y FIABILIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.</li> <li>• EXACTITUD EN EL COBRO (LA CUENTA).</li> </ul>
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VOLUNTAD Y DESTREZA DE LOS EMPLEADOS.</li> <li>• RAPIDEZ EN EL SERVICIO.</li> </ul>
<b>PROFESIONALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PREPARACIÓN Y FORMACIÓN NECESARIAS DE LOS EMPLEADOS EN CONTACTO CON EL PÚBLICO.</li> </ul>
<b>ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOCALIZACIÓN CÉNTRICA/PRÓXIMA DEL ESTABLECIMIENTO.</li> </ul>
<b>CORTESÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACIÓN, RESPETO, CONSIDERACIÓN Y AMABILIDAD DEL PERSONAL DE CONTACTO CON EL PÚBLICO.</li> <li>• MANTENER A LOS CLIENTES INFORMADOS Y ESCUCHARLOS.</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASEGURAR AL CLIENTE QUE CUALQUIER PROBLEMA QUE TENGA SE LE SOLUCIONARÁ.</li> </ul>
<b>CREDIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMPLICA CONFIANZA, VEROSIMILITUD, HONESTIDAD Y TENER PRESENTE EL INTERÉS DEL CLIENTE.</li> </ul>
<b>SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTAR A SALVO DE PELIGROS, RIESGOS O DUDAS.</li> </ul>
<b>EMPATÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPRENSIÓN/CONOCIMIENTO DEL CLIENTE, HACIENDO UN ESFUERZO POR ENTENDER SUS NECESIDADES.</li> <li>• PROPORCIONAR UNA ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA.</li> <li>• RECONOCER AL CLIENTE HABITUAL.</li> </ul>
<b>TANGIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOS ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO SON:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– LAS INSTALACIONES.</li> <li>– EL ASPECTO DEL PERSONAL.</li> <li>– EQUIPOS UTILIZADOS.</li> <li>– USO DE TARJETAS, ETCÉTERA.</li> <li>– OTROS CLIENTES DEL ESTABLECIMIENTO.</li> </ul> </li> </ul>



FUENTE: Adaptación de ZEITHALM, BERRY y PARASURAMAN, 1985.

mismo (gráfico nº 1). Crear un posicionamiento adecuado implica, entre otras cosas, definir y modelar la imagen de nuestra enseña así como comunicar dicha imagen a nuestros segmentos estratégicos.

Todo ello, sin olvidar que la imagen de una empresa se genera a través de lo que dice (la comunicación que realiza), lo que realmente es y hace (productos y servicios que ofrece y estilo y cultura corporativa de su personal de venta),

así como lo que dicen de ella los demás (competencia y medios de comunicación).

Y, por supuesto, teniendo también presente que la estrategia de posicionamiento de una empresa de distribución detallista supone coordinar las estrategias de formato de establecimiento, gama de productos, servicio al cliente y comunicación.

Dados los requisitos y el contenido que a lo largo de todo este artículo le

hemos dado a la estrategia de posicionamiento, creemos que dicha estrategia está al alcance del pequeño comercio, por lo que le recomendamos su adopción para apuntalar su estrategia de diferenciación respecto a su competencia, así como la de fidelización de su clientela. □

**JOSÉ M<sup>a</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCIN**

Profesor de la ESTE.  
 Universidad de Deusto  
 Director de LKS Consultores



## BIBLIOGRAFÍA

- ALET, J. (1997): "Fidelización y calidad de servicio", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, nº 57, diciembre, págs. 18-21.
- ALONSO, J. y MÚGICA, J.M. (1986): "Customer Store Image in Spain: An Empirical Study on Food Stores", International Journal of Retailing, volumen 1, nº 2, págs. 3-12.
- ÁLVAREZ DEL BLANCO, R.M. (1998): "Calidad percibida: motor del valor de la marca", revista Alta Dirección, nº 197, págs. 77-86.
- AZPIAZU, J. y SEVILLA, M. (1995): "Demanda de servicios comerciales. Análisis de las preferencias de los consumidores", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 22, junio-julio, págs. 24-39.
- BALLESTEROS, C. (1998): El posicionamiento de los hipermercados en la Comunidad Autónoma de Madrid. Variables explicativas en la elección del establecimiento. Tesis Doctoral. Mimeografiado. Madrid.
- BELLO, L., VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (1993): Investigación de mercados y estrategia de marketing. Edit. Cívitas. Madrid.
- BURT, S. (1993): "Gran Bretaña. La adaptación a un escenario de crisis", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 7, diciembre-enero, págs. 60-71.
- CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE VALLADOLID (1997): Imagen y posicionamiento del comercio de alimentación en Valladolid. Mimeografiado. Valladolid.
- CASARES, J. (1993): "Distribución comercial nueva en un mundo nuevo. Formas de competencia", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 12, octubre- noviembre, págs. 10-17.
- CÓDIGO 84 (1998): "La alimentación en el 2005", revista Código 84, nº 65, marzo-abril, págs. 18-22.
- CÓDIGO 84 (1998): "De la gestión por categorías a las promociones eficientes", revista Código 84, nº 66, mayo-junio, págs. 68-76.
- CRUZ ROCHE, I. (1997): "Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 31, diciembre-enero, págs. 7-15.
- DEPARTAMENTO DE COMERCIO DEL GOBIERNO VASCO (1994): Los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor vasco 1993/1994. Edit. Gobierno Vasco. Vitoria.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1997): La distribución comercial en España. Edit. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME. Mº de Economía y Hacienda. Mimeografiado. Madrid.
- FARACHE, L. (1997): "El servicio: fuente de fidelidad", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, nº 57, diciembre, págs. 23-32.
- FILSER, M. (1993): "Francia. El liderazgo de los hipermercados, la concentración de las centrales de compra y las nuevas formas comerciales", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, diciembre-enero, nº 7, págs. 32-42.
- GRANDE, I. (1993): "El comportamiento de los consumidores por grupos de edad. Implicaciones sobre el diseño del mix de marketing", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 12, octubre-noviembre, págs. 40-57.
- HERNÁNDEZ, M., MUNUERA, J.L. y RUIZ DE MAYA, S. (1995): "La estrategia de diferenciación en el comercio minorista", revista Información Comercial Española, nº 739, marzo, págs. 27-45.
- IDELCO (1998): Repertorio. Junio. Mimeografiado. Madrid.
- LINDQUIST, J.D. (1974): "Meaning of Image", Journal of Retailing, volumen 50, págs. 29-38.
- LIRIA, E. (1995): "Estrategias publicitarias en la distribución comercial", en GENERALITAT VALENCIANA (1995): Factores de competitividad en el comercio minorista, nº 11 de la Colección Estudios Comerciales, Edit. Conselleria D'Industria I Comerc. Valencia.
- MARTINEAU, P. (1958): "The Personality of the Retail Store", Harvard Business Review, volumen 36, nº 1, págs. 47-55.
- MÚGICA, J.M. (1993): "España. La nueva organización del mercado", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 7, diciembre-enero, págs. 13-30.
- MÚGICA, J.M. (1995): "El futuro de la distribución minorista. Tendencias en formas comerciales y estrategias empresariales", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 22, junio-julio, págs. 8-19.
- MUNUERA, J.L. y RODRÍGUEZ, A.I. (1998): Marketing estratégico. Teoría y casos. Edit. Pirámide. Madrid.
- MUÑOZ, P.A. (1993): "Estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial", DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 10, junio-julio, págs. 46-57.
- NUENO, J.L. y AGUSTÍN, A. (1997): Distribución comercial. Edit. Folio. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona.
- REBOLLO, A. (1993): "Clasificación de las formas comerciales. El producto- establecimiento", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 10, junio-julio, págs. 10-18.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1986): "¿Malos augurios para las formas comerciales menos eficientes?", revista Estudios sobre Consumo, nº 9, diciembre, págs. 43-54.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996a): "Comercio tradicional: opciones estratégicas", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996b): Distribución Comercial: Opciones Estratégicas. ESIC Editorial. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1998): "Estrategias de fidelización para el pequeño comercio", revista DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, nº 39, abril-mayo, págs. 5-31.
- SALAT, X. (1997): "El largo camino hacia la fidelización", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, nº 57, diciembre, págs. 10-16.
- VÁZQUEZ, R. (1989): "La imagen de la imprenta detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial", Esic-Market, julio, págs. 49-75.
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (1997): Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas. Edit. Cívitas. Madrid.
- ZEITHALM, BERRY Y PARASURAMAN (1985), en FARACHE, L. (1997): "El servicio: fuente de fidelidad", revista Investigación y Marketing de AEDEMO, pág. 28.



NOTAS

- (1) Ver Sainz de Vicuña(1986), (1996a) y (1998).  
(2) Véase el cuadro 12 (pág. 12) de Sainz de Vicuña (1998).  
(3) En el apartado de conclusiones de Sainz de Vicuña (1986), págs. 50-51 se encuentra la cita utilizada en este artículo.  
(4) Ver Múgica (1993) y (1994).  
(5) Ver Casares (1993), págs. 11-13.  
(6) Las estadísticas sobre la dimensión de las empresas españolas están tomados de NEGOCIOS (1998): "La dimensión de la pyme española es la más reducida de la UE", Negocios, 12 de junio, pág.9 y de DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1997).  
En otro orden de cosas, en el cuadro 1 de Sainz de Vicuña (1998), pág. 6, se detalla el perfil del público objetivo al que puede resultar más relevante este tipo de consejos.  
(7) Entiéndase que con el cuadro 2 no se pretende extraer conclusiones estadísticamente significativas sino ilustrar a partir de tres fuentes diferentes el nuevo estado de opinión:  
- CINCO DIAS (1998): "El hiper no tiene futuro", 11/3/98, págs.1y4.  
- CÓDIGO 84 (1997): "La distribución en el 2010", revista Código 84, nº62, septiembre- octubre, págs.32 y 33.  
- CHETOCHINE, G. (1997): "Liderando el cambio. Rompiendo paradigmas", en Congreso AECOC 1997, págs.141-153.  
- CINCO DIAS (1998): "Los pequeños comercios profesionalizan la gestión, cediéndola en interés común", en Cinco Días, 8 de julio, pág.14.  
(8) Comentarios extraídos de CINCO DIAS (1998): "El consumo, preferentemente en ropa y muebles. Crecerá al 3,2%", 25 de marzo, pág.25.  
(9) Se trata de una noticia de prensa tomada de EXPANSIÓN (1998): "Cómo optimizar la gestión multicanal en el sector bancario", Expansión, 21 de mayo, pág.20.  
(10) Tercera conclusión, pág. 269 de Ballesteros (1998).  
(11) Munuera y Rodríguez (1998), págs. 161-162, expresan este comentario sobre la segmentación por beneficios buscados que lo hacemos propio por coincidir plenamente con ellos, y Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995), pág. 32 señalan que "la segmentación en base a beneficios buscados tiene la ventaja de su estabilidad temporal y, sobre todo, una gran coherencia con los objetivos de la segmentación cuando estos son los de definición de una oferta adaptada a las demandas del público objetivo".  
(12) Para una mayor profundización en las estrategias de cobertura de los segmentos de mercado véase por ej. Munuera y Rodríguez (1998), págs. 165-167.  
(13) Definición tomada de Ballesteros (1998), pág. 230 .  
(14) Tomadas de Hdez., Munuera y Ruiz de Maya (1995), págs. 41-42.  
(15) Comentarios atribuidos a Lambin (1991). Véase Sainz de Vicuña (1996b), pág. 389.  
(16) Ventajas citadas por Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995), pág. 32.  
(17) Para una visión más profunda de las diferentes formas de plantear el posicionamiento véase Muñoz (1993) o los ejemplos que Bello, Vázquez y Trespalacios (1993) ofrecen de mapas de posicionamiento de detallistas atendiendo a criterios como surtido y agilizar compras, atención al cliente y notoriedad del establecimiento, economía y surtido, notoriedad del establecimiento y surtido, atención al cliente y surtido, y economía y surtido.  
(18) Por ejemplo, las investigaciones de Muñoz (1995) y Ballesteros (1998) apoyan los comentarios hechos en este párrafo.  
(19) Conclusión obtenida por Alvarez Blanco (1998), pág. 85.

## Dos salones con todos los ingredientes del éxito

**EURO ALIMENTACION**  
8º Salón de Alimentación y Dietética

Del 13 al 17 de febrero  
de 1999 en Bilbao el

8º Salón de la Alimentación y Dietética y el  
2º Salón de la Restauración y Equipamiento  
le esperan. No pierda una oportunidad que cuenta  
con todos los ingredientes del éxito.



**EURO HOSTELERIA**  
2º Salón de Restauración y Equipamiento

BILBAO 13-17 FEBRERO

**FERIA INTERNACIONAL DE BILBAO**  
**BILBOKO NAZIOARTEKO ERAKUSTAZOKA**

Apdo.468 - 48080 BILBAO (España) - Télex: (34) 94 439 60 66 - (34) 94 439 62 23 - Telexfax: (34) 94 442 42 22 - www.feriaint-bilbao.es

EURO HOSTELERIA GOBIERNO VASCO

IBERIA



---

# ANÁLISIS DEL EMPLEO POR FORMAS COMERCIALES

---

## ASALARIZACIÓN Y DISMINUCIÓN DEL REFUGIO DE "AUTÓNOMOS"

---

■ JAVIER CASARES RIPOL. EVANGELINA ARANDA GARCÍA. VÍCTOR JESÚS MARTÍN CERDEÑO

---

**T**radicionalmente se ha estudiado el sector de distribución como "refugio" de trabajadores de otros sectores que se instalan en el comercio (sobre todo no asalariado). Este edificio analítico está empezando a sufrir "grietas" como consecuencia de los cambios experimentados en los sistemas y formas comerciales y en el mercado de trabajo.

En este artículo se analiza la evolución del empleo en el sector distributivo en el período 1993-1997 considerando las distintas ramas de actividad y formas comerciales. Inicialmente, se ofrece una visión general del empleo en el sector. En este apartado se estudian las principales tendencias observables desde 1977, que reforzaban la hipótesis de sector refugio hasta 1993, y la pérdida de relevancia de los autónomos en los últimos años. Estas ideas se refuerzan en el siguiente apartado, centrado en el estudio por ramas de actividad y formas comerciales. La asalarización del sector puede enmarcarse en el desenvolvimiento de la sociedad de los trabajos (multiformes, segmentados, temporales, a tiempo parcial...) y en el desarrollo de grandes organizaciones comerciales, nuevas tecnologías y un nuevo entorno institucional y socioeconómico.

### EL EMPLEO EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

En España, la distribución comercial (1) representa el 15% de la población ocupada total, el 13,4% de la población activa, el 12,3% de la asalariada y el 23,3% de la no asalariada o por cuenta propia.



El primer elemento determinante del tipo de empleo es la dimensión de las empresas. Las actividades comerciales representan el 32% del tejido empresarial español. Además, se trata de una de las ramas con mayor nivel de atomización. El 58,5% de las empresas no tiene ningún trabajador asalariado, y tan sólo un 1,27% emplea a más de 20 asalariados. Estos datos reflejan la gran importancia que en este sector tiene el empleo no asalariado y la gran concentración que el asalariado presenta.

Analizando el número de personas que se incorporan al mercado de trabajo observamos la función de sector refugio que tradicionalmente ha desempeñado el comercio:

• Por un lado, durante 1977-1985 el número de activos masculinos en el comercio creció por encima de la media nacional "refugiándose", en gran medida como más tarde observaremos, en el sector como trabajadores independientes o no asalariados. Mientras que, si bien en el período de expansión

(1986-1990) también se incorporaron más trabajadores al comercio, la mayoría fue empleo asalariado.

• Por otro lado, entre 1977 y 1985 el número de activos mujeres en el comercio disminuía, frente al aumento registrado en la población activa general. Sin embargo, a lo largo de 1986-1991 el número de mujeres que se incorporaban al sector distributivo crecía el doble que a nivel nacional. Esta evolución refleja que el sector distributivo "recoge" grupos de mujeres desanimadas, y en general poco cualificadas, que salen del mercado de trabajo en épocas de

crisis y que se incorporan cuando mejora la situación laboral, "refugiándose" en aquellas actividades económicas que mejor se adaptan a sus características (empleo poco cualificado, relativamente bien remunerado, temporal e incluso parcial). Esta situación parece que vuelve a darse a lo largo de 1996 y 1997. En este período, el número de activos mujeres ha aumentado en la distribución comercial española a tasas cercanas a la media nacional.

La evolución del empleo en los últimos veinte años presenta, como puede observarse en el gráfico nº 1, tres grandes etapas que, en cierta forma, corresponden a los tres grandes períodos económicos: el primer período caracterizado por pérdida de empleo que corresponde con la crisis, 1977-1985, período de recuperación económica y de creación de empleo (2) en el comercio, 1986-1991; y, un último período de recesión, 1992-1994, caracterizado asimismo por pérdida de empleo. El comportamiento durante 1995-1997 refleja



la salida de la crisis, creciendo el empleo a una tasa media acumulativa del 1,65%.

En general, se trata de una actividad que, como media, siempre destruye menos empleo que el total nacional (en periodos recesivos) y, asimismo, crea más empleo que la economía en general (en periodos expansivos). Sin embargo, en el periodo 1995-1997 el comportamiento ha sido distinto, siendo más dinámica la economía nacional que la distribución comercial en términos de empleo.

Además, esta evolución presenta matices en el empleo femenino. En el mismo se observa una notable inestabilidad, destruyéndose más empleo en épocas de crisis que la media nacional y creciendo de forma vertiginosa en épocas de auge.

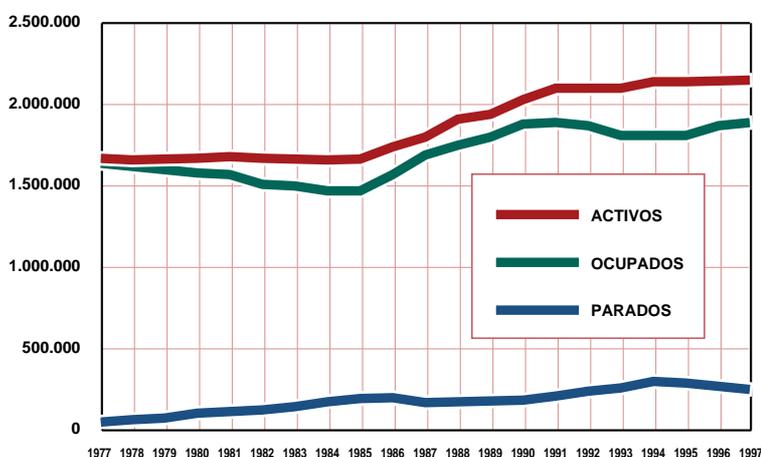
### CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OCUPADA

En cuanto a la estructura de la población ocupada en el comercio, hay que destacar la importancia creciente del empleo femenino. El 47,8% de la población activa es femenina frente al 38,9% a nivel nacional; diferencia que se acrecienta en términos de población ocupada (un 46,3% frente a un 35,2% a nivel nacional).

En la distribución comercial española tiene gran importancia el empleo no asalariado, representado cerca del 38% de la población ocupada (más del 45% son mujeres), un porcentaje bastante importante comparado con la media nacional y muy acorde con el tamaño de las empresas del sector. Sin embargo, como podemos observar en el gráfico nº 2, la evolución de este tipo de empleo no ha sido del todo favorable: actúa como "sector refugio" del empleo desaparecido en la industria y la agricultura durante 1977-1985 creciendo el número de no asalariados varones un 11%; entre 1985 y 1991 volvió a crecer el número de no asalariados, sobre todo, mujeres, actuando de nuevo el comercio como "esponja", en este caso para los trabajadores desanimados que se incorporan al mercado de trabajo; desde 1991 el número de

GRÁFICO Nº 1

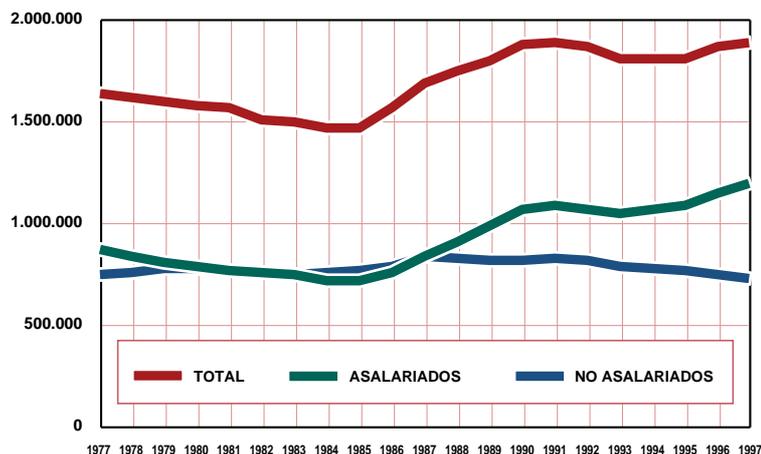
### EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa.

GRÁFICO Nº 2

### EVOLUCIÓN DEL EMPLEO ASALARIADO Y NO ASALARIADO EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa.

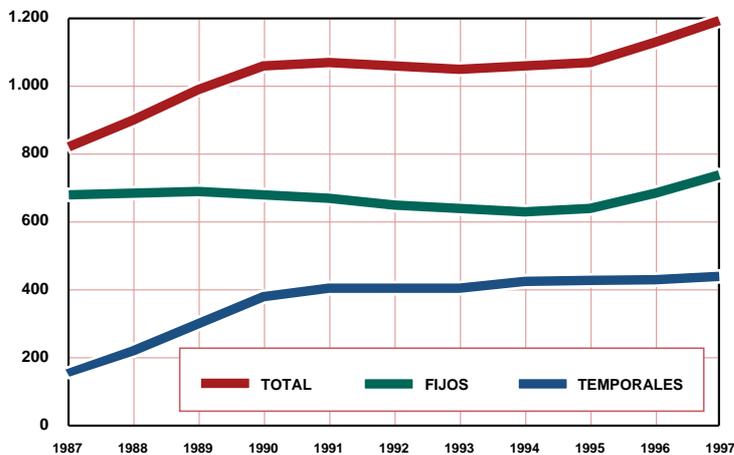
trabajadores por cuenta propia ha disminuido ininterrumpidamente, alcanzando esta caída una tasa del 15% (más de 118.000 empleados).

Por otra parte, como refleja también el gráfico nº 2, la evolución de los asalariados en el comercio presenta tres grandes etapas, con un comportamiento



GRÁFICO Nº 3

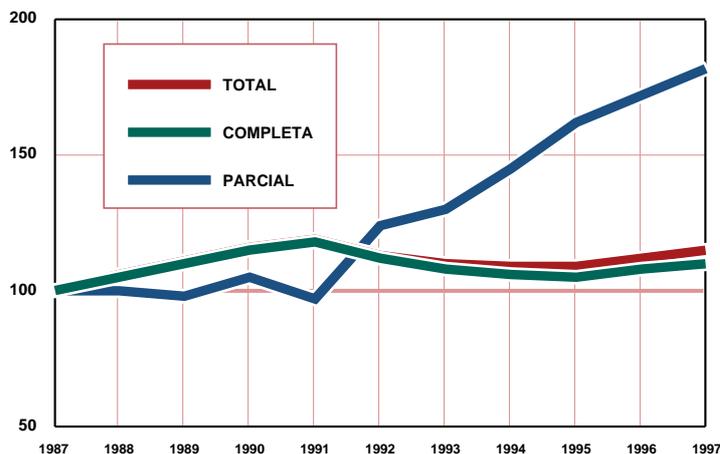
**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO ASALARIADO POR TIPO DE CONTRATO**  
MILES DE PERSONAS



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa.

GRÁFICO Nº 4

**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO POR TIPO DE JORNADA**  
1987 = 100



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa.

desaparece dicho paralelismo, comportándose de forma errática el empleo asalariado en el comercio; no obstante entre 1992 y 1997 la evolución del empleo asalariado en el comercio ha sido mejor que la presentada por la economía en conjunto (en 1997 creció más del 6% frente al 4,6% a nivel nacional).

**CAMBIO DE ESTRUCTURA**

Por tanto, la primera conclusión que podemos obtener es el cambio de estructura del empleo en el sector durante los últimos años:

-Por una parte, frente a etapas anteriores, a partir de la fase recesiva 1991-1994 la distribución comercial ha dejado de desempeñar el papel de sector refugio en épocas de crisis, a través del empleo no asalariado.

-Por otra, a pesar de la salida de la crisis, el empleo por cuenta propia sigue desapareciendo, creciendo únicamente, como acabamos de indicar, el asalariado.

-Por último, en el periodo actual se observa que la distribución comercial española vuelve a intentar actuar como "refugio" de la mano de obra femenina que se incorpora al mercado de trabajo después de la última crisis económica (en 1997 la población activa femenina en el comercio creció cerca del 2%).

En cuanto a las condiciones del empleo (forma de contratación, tipo de jornada...), el comercio se caracteriza por la gran importancia del empleo temporal (más del 38% de los ocupados son trabajadores con contrato temporal) y del empleo a tiempo parcial.

Analizando la evolución experimentada en los últimos años por la contratación, se puede señalar que en la segunda mitad de los ochenta y primeros años noventa se ha caracterizado por un crecimiento continuo de la contratación temporal (pasando del 18% en 1987 al actual 40%); sin embargo, durante los tres últimos años se ha producido un cambio de tendencia (1995 ha sido el primer año desde 1987 en el que el empleo fijo ha crecido tanto en términos absolutos como relativos por encima del empleo tem-

to paralelo al empleo a nivel general: un primer período (1977-1985) de destrucción masiva del empleo asalariado a una tasa superior que a nivel

nacional; un segundo período que abarca hasta 1991, con crecimiento del empleo a tasas superiores que a nivel nacional; y, por último, desde 1992



CUADRO N° 1

**PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LAS RAMAS DE ACTIVIDAD EN 1997 Y 1995**  
PORCENTAJES

	1997			1995		
	ACTIVOS	OCUPADOS	PARADOS	ACTIVOS	OCUPADOS	PARADOS
VENTA DE VEHÍCULOS DE MOTOR	2,3	2,4	1,5	2,5	2,5	2,3
VENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS DE MOTOR	1,5	1,6	1,2	1,5	1,4	2,1
VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS	0,4	0,4	0,1	0,4	0,5	0,3
VENTA AL POR MENOR DE CARBURANTES PARA LA AUTOMOCIÓN	1,9	2,0	1,5	1,6	1,6	1,5
INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO	2,3	2,4	1,8	2,7	2,7	2,8
COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGRARIAS Y DE ANIMALES VIVOS	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,6
COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	11,6	11,3	14,6	11,7	11,1	15,1
COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO, DISTINTOS DE LOS ALIMENTICIOS	5,1	5,3	3,6	4,9	5,0	4,0
COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS NO AGRARIOS SEMIELABORADOS, CHATARRA Y PRODUCTOS DE DESECHO	3,7	3,9	1,8	3,1	3,3	2,1
COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO	2,2	2,3	1,4	2,2	2,1	2,7
OTRO COMERCIO AL POR MAYOR	0,8	0,8	0,4	0,4	0,4	0,2
COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS	14,6	13,5	22,6	15,1	13,8	22,4
COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	15,9	16,1	13,8	16,8	17,5	12,6
COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, ARTÍCULOS MÉDICOS, BELLEZA E HIGIENE	3,5	3,7	2,2	3,6	3,8	2,2
OTRO COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS NUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	29,9	29,9	29,9	29,5	30,0	26,5
COMERCIO AL POR MENOR DE BIENES DE SEGUNDA MANO, EN ESTABLECIMIENTOS	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,0
COMERCIO AL POR MENOR NO REALIZADO EN ESTABLECIMIENTOS	3,4	3,5	2,6	3,2	3,3	2,6

FUENTE: Elaboración propia en base a la Encuesta de Población Activa.

poral); una característica relevante complementaria es el alto grado de estacionalidad asociada a la contratación temporal, siendo mucho más acusada en períodos de recesión. Por tanto, se puede decir que la distribución comercial presenta un mercado segmentado en trabajo fijo y trabajo temporal. No obstante, desde 1995 parece que la tendencia a la contratación temporal indiscriminada tiende a desaparecer (véase gráfico n° 3).

El comportamiento del empleo a tiempo parcial presenta menor intensidad cíclica que el trabajo a tiempo completo, como podemos observar en el gráfico n° 4:

–En la etapa de crecimiento económico, aumenta el empleo a tiempo parcial pero siempre por debajo de la tasa de crecimiento del empleo total. En muchos casos, ese empleo a tiempo parcial pasa a ser empleo a tiempo completo, como consecuencia de las necesidades de las empresas.

–Al comienzo de la recesión, se destruye gran parte del empleo a tiempo parcial, dada la mayor flexibilidad del mismo; en 1991 este tipo de empleo disminuía un 7%.

–En plena recesión económica aumenta el empleo a tiempo parcial, sobre todo el masculino, ya que el trasvase empleo a tiempo completo-parcial

permite ocupar a parte del empleo a tiempo completo ocioso. Entre 1992 y 1994, se destruía más del 7% del empleo a tiempo completo, mientras que el empleo a tiempo parcial aumentaba más del 48%.

–Con el comienzo de la recuperación económica, gran parte del empleo femenino desanimado que se incorpora al mercado de trabajo lo hace a tiempo parcial; mientras que en el empleo masculino el trasvase realizado en el período de recesión cambia de sentido; además, una parte del empleo creado es a tiempo parcial hasta conocer verdaderamente el alcance de la recuperación.



CUADRO Nº 2

**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO NO ASALARIADO EN EL SECTOR DISTRIBUTIVO ESPAÑOL**

	1993	1994	1995	1996	1997
VENTA DE VEHÍCULOS DE MOTOR	8.500	6.825	5.925	6.075	7.300
VENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS DE MOTOR	5.925	5.125	4.575	4.975	5.550
VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS	5.875	5.100	5.350	4.450	3.325
VENTA AL POR MENOR DE CARBURANTES PARA LA AUTOMOCIÓN	3.400	4.300	3.900	4.950	5.075
INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO	21.800	21.725	21.550	24.325	21.150
COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGRARIAS Y DE ANIMALES VIVOS	5.575	6.650	4.375	5.575	3.850
COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	35.800	35.850	32.800	31.550	35.400
COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO, DISTINTOS DE LOS ALIMENTICIOS	16.850	17.750	23.700	22.825	26.450
COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS NO AGRARIOS SEMIELABORADOS, CHATARRA Y PRODUCTOS DE DESECHO	14.675	15.900	17.675	17.450	16.900
COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO	6.025	6.700	6.875	8.425	6.975
OTRO COMERCIO AL POR MAYOR	2.175	1.675	1.500	4.150	4.925
COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS	54.375	50.850	44.800	39.650	36.050
COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	227.850	217.400	212.275	204.425	190.725
COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, ARTÍCULOS MÉDICOS, BELLEZA E HIGIENE	27.175	27.875	26.150	27.800	24.825
OTRO COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS NUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	287.500	277.150	278.350	287.200	268.025
COMERCIO AL POR MENOR DE BIENES DE SEGUNDA MANO, EN ESTABLECIMIENTOS	1.925	1.725	1.225	1.150	2.125
COMERCIO AL POR MENOR NO REALIZADO EN ESTABLECIMIENTOS	41.925	48.750	49.475	44.750	53.075

FUENTE: Elaboración propia en base a la Encuesta de Población Activa.

Actualmente, el empleo a tiempo parcial representa el 14% del empleo total femenino (incluido no asalariado) y el 3,4% del masculino.

Esta relativa importancia del empleo a tiempo parcial es razonable si tenemos en cuenta las características del mercado de trabajo del comercio: desde el lado de la oferta, destaca la alta participación de mujeres y jóvenes y, desde el lado de la demanda, las propias características de la distribución como la necesidad de mano de obra flexible que complementa el empleo a tiempo completo para hacer frente por un lado, a los amplios horarios de apertura y, por otro, a las fluctuaciones en el nivel de ventas de los establecimientos.

**EL EMPLEO EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD**

El análisis del empleo por ramas de actividad refleja la importancia relativa de cada una de las formas comerciales existentes actualmente. Como podemos observar en el cuadro nº 1 el comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados (3) es el que genera más puestos de trabajo, empleando actualmente a 571.000 personas, seguido por el comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, el comercio al por menor en establecimientos no especializados y el comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

No obstante, algunas de estas ramas de actividad no sólo generan gran cantidad de empleo sino que también dan origen a altos niveles de paro; tal es el caso de la venta de alimentos en establecimientos no especializados o el comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Por otra parte, como ya hemos indicado, durante 1991-1994 la distribución comercial española destruyó menos empleo que la media nacional, mientras que en 1995 se rompía dicha tendencia.

Así, durante 1995, 1996 y 1997 el empleo en el comercio creció un 0,28%, 2,5% y 2,18% respectivamente, frente a un 2,65%, 2,94% y 2,97% del total nacional.



CUADRO Nº 3

**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA  
DEL EMPLEO FIJO EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL  
PORCENTAJES**

	1993	1994	1995	1996	1997
VENTA VEHÍCULOS DE MOTOR	71,33	68,93	68,21	68,48	68,70
VENTA AL POR MAYOR	65,17	63,47	61,95	62,34	65,31
VENTA AL POR MENOR	55,40	54,26	56,08	57,35	58,27
INTERMEDIARIOS	77,98	69,89	67,55	74,47	68,12
<b>TOTAL</b>	<b>60,47</b>	<b>58,78</b>	<b>59,17</b>	<b>60,24</b>	<b>61,53</b>

FUENTE: Elaboración propia en base a la Encuesta de Población Activa.

CUADRO Nº 4

**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL COMERCIO  
AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO  
MILES DE PERSONAS**

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>ACTIVOS</b>	TODOS	227,0	246,4	249,8	245,3	251,8
	VARONES	147,8	159,8	166,0	159,2	158,2
	MUJERES	79,2	86,5	83,8	86,1	93,6
<b>OCUPADOS</b>	TODOS	188,1	196,1	202,4	203,0	215,3
	VARONES	127,4	133,8	140,2	137,2	140,5
	MUJERES	60,7	62,3	62,2	65,8	74,8
<b>PARADOS</b>	TODOS	38,9	50,2	47,4	42,3	36,6
	VARONES	20,4	26,0	25,8	22,0	17,8
	MUJERES	18,5	24,2	21,6	20,3	18,8
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	188,1	196,1	202,4	203,0	215,3
	CUENTA PROPIA	35,8	35,9	33,0	31,5	35,4
	ASALARIADOS	152,0	159,1	168,8	171,3	179,6
	NO CLASIFICABLE	0,3	1,1	0,6	0,2	0,3
<b>VARONES</b>	TOTAL	127,4	133,8	140,2	137,2	140,5
	CUENTA PROPIA	29,9	30,5	28,4	27,0	29,1
	ASALARIADOS	97,2	102,2	111,2	110,0	111,2
	NO CLASIFICABLE	0,3	1,1	0,6	0,2	0,2
<b>MUJERES</b>	TOTAL	60,7	62,3	62,2	65,8	74,8
	CUENTA PROPIA	5,9	5,4	4,6	4,5	6,3
	ASALARIADOS	54,8	56,9	57,6	61,3	68,4
	NO CLASIFICABLE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1

Centrando el análisis en los últimos años, se pueden destacar los siguientes aspectos:

Durante 1994 dos subsectores presentan un crecimiento negativo, por un lado el comercio al por menor de alimentación considerado como tradicional (el especializado y las tiendas de ultramarinos) y por otro, el comercio en general asociado al sector industrial (en concreto comercio al por mayor de productos no agrarios semielaborados, de maquinaria y equipo y todas las actividades comerciales asociadas a la venta de vehículos); el resto de las actividades comerciales presentaron un crecimiento del empleo más o menos importante. Por tanto, la atonía en la creación de empleo del sector va unida al propia evolución del resto de los sectores económicos o incluso del propio estancamiento del consumo de bienes duraderos.

Por su parte, la evolución negativa del empleo en el comercio durante 1995 se centró en los siguientes puntos:

-Se crea menos empleo en aquel tipo de comercio que tradicionalmente ha generado gran cantidad del mismo, tal es el caso del comercio al por menor en establecimientos no especializados y el comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados.

-Por otra parte, se vuelve a reflejar la atonía del sector de la automoción con crecimiento negativo en el empleo, y las malas cosechas en el sector agrícola durante 1993-95, por motivos de sequía, originan una disminución de más del 8% en el empleo del comercio al por mayor de materias primas agrarias y animales vivos.

En 1996, la evolución más favorable experimentada por el empleo en la distribución comercial española se ha centrado principalmente en el comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados (creador tradicional de empleo) y en el comercio al por mayor considerado globalmente; así, salvo el comercio al por mayor de productos distintos de los alimentos, el resto del comercio mayorista y de los intermediarios han experi-

mentado un crecimiento positivo, con tasas en algunos casos superiores al 15%. Entre los factores que explican este comportamiento habría que destacar: el clima favorable para el sector agrario y la regulación del sector que, por un lado puede hacer aumentar la cuota de mercado del pequeño establecimiento tanto de alimentación (reflejado no en el empleo del comercio minorista sino en el comercio mayorista de productos de alimentación) como en el aumento de las ventas y del empleo en el pequeño comercio de no alimentación (establecimientos especializados de ventas de artículos nuevos).

—En 1997 se observan diferencias en cuanto a la generación de empleo según tipo de comercio: por un lado, destaca el comercio mayorista (excepto vehículos) y los intermediarios por su elevada participación en la generación neta de empleo con una tasa de crecimiento superior al 4,5%; por otro, aparece el comercio minorista (excepto vehículos) con un crecimiento que no alcanza el 1%:

Dentro del comercio al por mayor, la mayoría de las ramas de actividad han contribuido en el crecimiento del empleo.

En el comercio al por menor, vuelven a sobresalir por su capacidad de generar empleo asalariado el comercio al por menor realizado en establecimientos no especializados; y por su comportamiento errático, el comercio al por menor no realizado en establecimientos. Mientras que es el comercio tradicional el que más empleo destruye, en concreto el comercio de alimentación realizado en establecimientos especializados (entre 1996-97 destruye empleo con una tasa anual acumulativa del 1,3%) y el comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados (a lo largo de 1997 la tasa de decrecimiento fue del 1,4%).

En cuanto a la desaparición del empleo no asalariado es necesario distinguir tres grupos bien diferenciados: por un lado la disminución en el comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, en el comercio al por

CUADRO Nº 5

**EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CONTRATACIÓN (FIJA Y TEMPORAL) EN EL COMERCIO AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO**  
MILES DE PERSONAS

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	152,0	159,1	168,8	171,3	179,6
	FIJOS	86,5	89,1	92,9	92,0	99,4
	TEMPORALES	65,5	71,0	75,9	79,3	80,2
<b>VARONES</b>	TOTAL	97,2	102,2	111,2	110,0	111,2
	FIJOS	59,1	61,5	66,5	64,6	68,1
	TEMPORALES	38,1	40,7	44,7	45,4	43,1
<b>MUJERES</b>	TOTAL	54,8	56,9	57,6	61,3	68,4
	FIJOS	27,4	27,6	26,4	27,4	31,3
	TEMPORALES	27,4	29,3	31,2	33,9	37,1

CUADRO Nº 6

**ASALARIADOS SEGÚN EL TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO EN EL COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS**  
PORCENTAJES

NÚMERO DE EMPLEADOS	1993	1994	1995	1996	1997
MENOS DE 5	6,85	8,05	7,86	6,61	6,94
DE 5 A 10	5,87	5,82	6,16	6,43	5,57
DE 11 A 19	8,75	8,80	7,55	10,10	7,75
DE 20 A 49	8,38	6,91	7,16	9,10	8,23
50 Ó MÁS	52,22	53,05	53,22	51,59	53,78
NO CONSTA, PERO MENOS DE 10	5,67	6,40	6,47	6,12	6,71
NO CONSTA, PERO MÁS DE 10	12,24	10,96	11,59	10,14	10,90

menor en establecimientos no especializados y en el comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados; por otro el aumento del número de trabajadores por cuenta propia en el comercio al por mayor (salvo en alimentación, bebidas y tabaco) e intermediarios y el mantenimiento de dicho tipo de empleo en el comercio de vehículos (ver cuadro nº 2).

Por último, la tendencia al aumento del empleo fijo durante los tres últimos

años se centra principalmente en el comercio al por menor y al por mayor de productos de alimentación; no debemos olvidar que representa más del 40% del empleo asalariado en el sector (ver cuadro nº 3).

Por tanto, dada la mayor importancia relativa del comercio de alimentos y de artículos nuevos en establecimientos especializados junto a la controversia existente en la actualidad en cuanto al tipo de empleos creados por cada



una de las formas comerciales, a continuación vamos a estudiar con más detalle las siguientes ramas de actividad: comercio al por mayor de alimentación, bebidas y tabaco, comercio al por menor en establecimientos no especializados, comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados.

**• COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO**

Según la Encuesta de Comercio Interior existen más de 23.000 empresas dedicadas al comercio al por mayor de productos alimentarios, bebidas y tabaco, representando cerca del 4% del total de empresas del sector.

En cuanto a locales comerciales, este tipo de comercio al por mayor cuenta con más de 29.000 locales alcanzando cerca del 4,3% del total nacional. Más del 15% de las empresas cuentan con al menos dos locales. En materia de empleo, como ya hemos indicado, más del 11% de los ocupados en el sector se encuentran en este tipo de comercio (ver cuadro nº 4), lo que se traduce en aproximadamente 215.000 personas.

Durante los últimos años la evolución experimentada por este tipo de empleo ha sido bastante favorable, alcanzando entre 1993-1997 una tasa anual acumulativa del 3,4%. De forma resumida las características del empleo en este tipo de comercio son los siguientes (ver cuadros nº 4 y 5):

-Baja participación relativa del empleo femenino, en concreto el 35% de los ocupados son mujeres; sin embargo, en los últimos cuatro años 14.000 mujeres nuevas se incorporaron a este tipo de comercio.

-Alto nivel de paro comparado con el sector distributivo en general. Actualmente la tasa de paro es del 14,5%, alcanzando más del 20% para el empleo femenino.

-Importancia creciente del empleo asalariado, sobre todo femenino: el 91% del empleo femenino y el 80% del

CUADRO Nº 7

**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS**  
MILES DE PERSONAS

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>ACTIVOS</b>	TODOS	307,0	318,3	322,60	311,9	314,9
	VARONES	127,6	133,1	129,20	130,9	127,1
	MUJERES	179,4	185,2	193,40	181,0	187,8
<b>OCUPADOS</b>	TODOS	242,6	249,9	252,00	248,9	258,3
	VARONES	105,4	108,3	107,00	107,5	107,3
	MUJERES	137,2	141,6	145,00	141,4	151,0
<b>PARADOS</b>	TODOS	64,3	68,4	70,60	63,0	56,6
	VARONES	22,2	24,9	22,20	23,4	19,8
	MUJERES	42,1	43,6	48,40	39,6	36,8
		<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	242,6	249,9	252,00	248,9	258,3
	CUENTA PROPIA	54,7	50,8	44,80	39,2	36,1
	ASALARIADOS	187,7	198,9	207,10	209,2	222,1
	NO CLASIFICABLE	0,2	0,2	0,10	0,5	0,1
<b>VARONES</b>	TOTAL	105,4	108,3	107,00	107,5	107,3
	CUENTA PROPIA	22,9	20,1	19,60	18,6	15,6
	ASALARIADOS	82,5	88,1	87,30	88,7	91,7
	NO CLASIFICABLE	0,0	0,1	0,01	0,2	0,0
<b>MUJERES</b>	TOTAL	137,2	141,6	145,00	141,4	151,0
	CUENTA PROPIA	31,8	30,7	25,20	20,6	20,5
	ASALARIADOS	105,2	110,8	119,80	120,5	130,4
	NO CLASIFICABLE	0,2	0,1	0,00	0,3	0,1

empleo masculino corresponde a trabajadores asalariados.

-El empleo asalariado femenino es en su mayoría de carácter temporal (54,2%), aumentando a una tasa anual del 6,2% en los últimos cuatro años; asimismo se tiende hacia el trabajo a tiempo parcial alcanzando actualmente el 11% del empleo femenino total. Por tanto, el empleo femenino creado por este tipo de comercio es, fundamentalmente, un empleo asalariado con alta participación del contrato temporal y con gran importancia del empleo a tiempo parcial.

-En el empleo masculino destaca asimismo la importancia del carácter temporal (actualmente el 38,8% de los empleados presenta ese tipo de contratación). Sin embargo, entre 1993 y 1997 el empleo fijo ha presentado tasas de crecimiento positivas y superiores al empleo temporal.

-Por otra parte se trata de un sector donde existe gran rotación de los empleados; actualmente más del 43% de los trabajadores lleva menos de un año trabajando en este tipo de comercio al por mayor, y tan sólo un 36% lleva más de 6 años en el mismo. En



CUADRO N° 8

**EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CONTRATACIÓN (FIJA Y TEMPORAL) Y JORNADA (COMPLETA Y PARCIAL) EN EL COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS**  
MILES DE PERSONAS

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>ACTIVOS</b>	TOTAL	187,7	198,9	207,2	209,2	222,1
	FIJOS	88,0	96,4	102,5	106,0	116,2
	TEMPORALES	98,7	102,5	104,7	103,2	105,9
<b>VARONES</b>	TOTAL	82,5	88,1	87,3	88,7	91,7
	FIJOS	42,6	46,2	47,9	50,3	54,8
	TEMPORALES	39,9	41,9	39,4	38,4	36,9
<b>MUJERES</b>	TOTAL	105,2	110,8	119,8	120,5	130,4
	FIJOS	46,4	50,2	54,5	55,7	61,4
	TEMPORALES	58,8	60,6	65,3	64,8	69,0
		<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	242,6	249,9	252,0	248,9	258,3
	COMPLETA	214,2	221,5	221,4	218,4	220,7
	PARCIAL	28,4	28,4	30,6	30,5	37,6
<b>VARONES</b>	TOTAL	105,4	108,3	107,0	110,5	107,3
	COMPLETA	99,1	102,2	101,7	101,0	98,9
	PARCIAL	6,3	6,1	5,3	6,5	8,4
<b>MUJERES</b>	TOTAL	137,2	141,6	145,0	141,4	151,0
	COMPLETA	115,1	119,3	119,7	117,4	121,8
	PARCIAL	22,1	22,3	25,3	24,0	29,2

1993, un 37,5% llevaba menos de un año y un 37% más de 6 años.

Por último, indicar que, respecto al tamaño de los establecimientos, actualmente cerca del 37% del empleo por cuenta propia se haya en establecimientos de más de 5 empleados, mientras que en 1993 tan sólo estaba un 19%; esto refleja la pérdida de importancia relativa del pequeño establecimiento. En cuanto al empleo asalariado, casi un 80% del mismo se encuentra en establecimientos de mediana y gran dimensión, como era de esperar si observamos el número de locales por empresa anteriormente indicado; además, al igual que el empleo por cuenta propia, en este comercio mayorista se

produce una pérdida de importancia relativa del pequeño establecimiento (entre 5 y 10 trabajadores principalmente), mientras que el empleo asalariado en establecimientos de más de 50 empleados ha crecido más del 75% en los últimos cuatro años.

**•COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS**

El comercio al por menor en establecimientos no especializados es uno de los más importantes del sector no tanto en materia de empleo (representa poco más del 13,5% del empleo del comercio), sino por la existencia en el mismo de grandes organizaciones con enorme

influencia. Así, como se puede observar en el cuadro n° 6, el 80% del empleo asalariado se encuentra en establecimientos de más de 10 empleados y más de la mitad en establecimientos de más de 50 empleados.

Según la Encuesta de Comercio Interior, el 5,57% de las empresas comerciales son autoservicios de alimentación (hipermercados, supermercados, superservicios, autoservicios y otros establecimientos no especializados), lo que supone 32.595 empresas; tan sólo un 8% de las mismas posee más de un local.

En términos generales, se trata de un tipo de comercio con una alta participación del empleo femenino (en 1997 aproximadamente el 58% de los ocupados eran mujeres) y con una alta participación del empleado asalariado temporal y a tiempo parcial.

Es un tipo de comercio que ha sido creador neto de empleo durante el período 1993-1997, creciendo a una tasa anual del 1,6% (cuadro n° 7); no obstante, como posteriormente analizaremos, a lo largo de 1996 el empleo en este tipo de comercio disminuyó en más de un 1%.

En general, en el comercio minorista destacan dos grandes aspectos:

-Genera más empleo que el sector en su conjunto.

-Presenta una relativa estacionalidad, con altos niveles de empleo en la última mitad del año. Por ejemplo, entre el último trimestre de 1994 y el primero de 1995 este tipo de comercio destruyó más de 5.500 empleos, mientras que entre el último trimestre de 1995 y el primero de 1996 desaparecieron más de 16.000 empleos (en este caso sería adecuado analizar el impacto de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista, ya que los establecimientos con más de cincuenta empleados destruyeron cerca de 13.000 empleos asalariados).

Sin embargo, hay que pararse a analizar qué tipo de empleo se ha estado creando y cuál se está actualmente destruyendo o dejando de crearse. De forma sintética las características y evolución de este empleo son (véase cuadro n° 7 y n° 8):





–Se tiende a crear empleo a tiempo parcial. Así, entre 1993-1997 más del 50% del empleo femenino creado fue a tiempo parcial; mientras que a lo largo de 1996 y 1997 la totalidad del empleo masculino creado fue a tiempo parcial, e incluso desapareció parte del empleo a tiempo completo. Actualmente, el 14,5% de los ocupados trabaja a tiempo parcial (un 20,5% de las mujeres). Por consiguiente, habrá que tener precaución a la hora de analizar la contribución de esta actividad en la creación de empleo por parte del sector.

–Se está produciendo una continua pérdida del empleo por cuenta propia. Por ejemplo, en 1993-1997 este empleo disminuyó a una tasa anual superior al 10% (entre 4.000 y 5.000 empleos por año destruidos). El empleo destruido corresponde a establecimientos menores de 5 empleados y preferentemente mujeres (muchas de las cuales pueden ser ayudas familiares); no obstante, gran número de pequeños autoservicios de alimentación están actualmente desapareciendo, en 1993 el 96% de los empleados por cuenta propia trabajaban en establecimientos de menos de 5 empleados, actualmente tan sólo lo hacen un 85%.

–El único empleo creado es, por tanto, empleo asalariado. Durante 1993-1997 el número de asalariados creció un 4,3% anualmente; de este empleo creado aproximadamente el 80% fue empleo fijo y el resto temporal; asimismo al menos un 63% fue creado por establecimientos de más de 50 empleados y cerca del 8% en pequeños establecimientos (menores de 5 empleados). Por sexos, el empleo masculino sólo creció a una tasa del 2,7%; la totalidad de este empleo masculino creado

CUADRO Nº 9

**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

MILES DE PERSONAS

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>ACTIVOS</b>	TODOS	359,8	360,6	358,7	346,0	343,1
	VARONES	157,3	158,5	152,9	142,1	139,1
	MUJERES	202,5	202,1	205,8	203,9	204,0
<b>OCUPADOS</b>	TODOS	325,5	318,5	319,2	311,5	308,4
	VARONES	147,2	144,3	138,8	131,5	129,4
	MUJERES	178,3	174,2	180,4	180,0	179,0
<b>PARADOS</b>	TODOS	34,3	42,1	39,5	34,5	34,7
	VARONES	10,1	14,2	14,1	10,6	9,7
	MUJERES	24,2	27,9	25,4	23,9	25,0
		<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	325,5	318,5	319,2	311,5	308,4
	CUENTA PROPIA	227,7	217,4	212,4	206,3	190,7
	ASALARIADOS	96,5	100,3	106,5	107,1	116,7
	NO CLASIFICABLE	1,3	0,8	0,3	1,1	1,0
<b>VARONES</b>	TOTAL	147,2	144,3	138,8	131,5	129,4
	CUENTA PROPIA	103,3	99,5	96,8	90,3	85,1
	ASALARIADOS	43,2	44,1	41,8	41,0	44,1
	NO CLASIFICABLE	0,7	0,7	0,2	0,2	0,1
<b>MUJERES</b>	TOTAL	178,3	174,2	180,4	180	179,0
	CUENTA PROPIA	124,4	117,9	115,6	113,0	105,6
	ASALARIADOS	53,3	56,2	64,7	66,1	72,6
	NO CLASIFICABLE	0,6	0,1	0,1	0,9	0,8

ha sido empleo fijo, incluso se destruyó empleo temporal (sobre todo durante 1995, en este sentido hay que hacer referencia a la influencia de la regulación laboral de 1994). El empleo femenino creció anualmente de media un 5,5%, con contratación tanto fija como temporal. Actualmente, el 40,2% del empleo asalariado masculino y un 52,8% del femenino (es decir más de la mitad de las mujeres asalariadas) son trabajadores temporales.

Por tanto, el comercio minorista de alimentación en establecimientos no

especializados sigue destruyendo empleo por cuenta propia y creando, a ritmo superior que la media del sector, empleo asalariado, principalmente, femenino (tanto fijo como temporal pero con gran importancia del empleo a tiempo parcial) y empleo asalariado masculino (fijo y a tiempo parcial).

Además, a lo largo de 1996 el comportamiento del este tipo de comercio ha sido atípico, presentando un crecimiento negativo en el empleo. Esta destrucción de empleo podría explicarse por dos factores:



CUADRO N° 10

**EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CONTRATACIÓN (FIJA Y TEMPORAL) Y JORNADA (COMPLETA Y PARCIAL) EN EL COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

MILES DE PERSONAS

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>ACTIVOS</b>	TOTAL	96,5	100,3	106,5	107,1	116,7
	FIJOS	50,1	52,4	58,0	57,0	64,8
	TEMPORALES	46,4	48,9	48,5	50,1	51,9
<b>VARONES</b>	TOTAL	43,2	44,1	41,8	41,0	44,1
	FIJOS	24,9	25,2	25,0	24,8	28,0
	TEMPORALES	18,3	18,9	16,8	16,2	16,1
<b>MUJERES</b>	TOTAL	53,3	56,2	64,7	66,1	72,6
	FIJOS	25,2	27,2	33,0	32,2	36,8
	TEMPORALES	28,1	29,0	31,7	32,9	35,8

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	325,5	318,5	319,2	311,5	308,4
	COMPLETA	302,6	290,0	291,1	281,2	278,1
	PARCIAL	22,9	28,5	28,1	30,3	30,3
<b>VARONES</b>	TOTAL	147,2	144,3	138,8	131,5	129,4
	COMPLETA	142,7	138,0	133,6	126,4	124,6
	PARCIAL	4,5	6,3	5,2	5,1	4,8
<b>MUJERES</b>	TOTAL	178,3	174,2	180,4	180,0	179,0
	COMPLETA	159,9	152,0	157,5	154,8	153,5
	PARCIAL	18,4	22,2	22,9	25,2	25,5



la venta en establecimientos especializados). Por tanto, por una parte los empleos temporales que se van creando son empleos de muy corta duración (menores de un año) y, por otra, existe una alta rotación en este comercio al por menor.

**• COMERCIO AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

Este tipo de comercio tradicional (fruterías, panaderías, carnicerías...; y tiendas de ultramarinos) representa actualmente alrededor del 16% de la población ocupada del sector y el 20% de las mujeres empleadas en el mismo, lo que da una idea de la gran participación femenina en este tipo de comercio (más del 57% de los ocupados). Asimismo, se caracteriza por la baja tasa de paro, el 10%, reduciéndose a menos de un 7% para el paro masculino; el origen puede encontrarse en los requerimientos profesionales necesarios para integrarse en la población activa de este comercio tradicional (cuadro n° 9).

Cuando hablamos de este tipo de comercio parece que hacemos referencia a la "cenicienta" del sector, es decir, aquel comercio tradicional de pequeña dimensión que no ha sabido adaptarse a la evolución del entorno y que, por tanto, está llamado a desaparecer. Un comercio caracterizado por la alta proporción de empleo por cuenta propia (aunque con cierto retroceso), y la importancia relativa del empleo femenino a tiempo parcial y empleo temporal. Además, es un comercio que ha destruido empleo permanentemente desde 1993 (salvo en 1995). Sin embargo es necesario matizar algunos aspectos (cuadros n° 9 y 10):

-La destrucción de empleo de los pequeños establecimientos; los autoser-vicios de menos de cinco empleados destruyen empleo tanto por cuenta propia (al igual que en años anteriores) como asalariado (frente a años anteriores). La regulación del sector parece no haber influido en gran medida sobre este tipo de establecimientos, ya que, si bien a lo largo de 1994 crearon empleo neto, esta "mejora" ha sido realmente fugaz, destruyéndose consecutivamente empleo durante 1995 (principalmente no asalariado) y 1996 (tanto asalariado como no asalariado).

-Por otra parte, la paralización en el número de aperturas de hipermerca-

dos durante 1996 y parte de 1995 ha originado una menor creación de empleo por este tipo de establecimientos; así, en este año el número de asalariados en establecimientos de más de cincuenta empleados decreció en al menos un 2%. Así, en 1997 el empleo creado en establecimientos de más de 50 empleados representa el 90% del total del nuevo empleo asalariado.

Por último, si analizamos el tiempo que llevan los ocupados en el sector encontramos que en 1993 aproximadamente el 38% de los mismo llevaba menos de un año mientras que en 1997 se alcanza la cifra del 45% (duplicando a las cifras alcanzadas por ramas como



CUADRO Nº 11

**EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS NUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS**  
MILES DE PERSONAS

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>ACTIVOS</b>	TODOS	630,8	644,2	630,0	662,0	645,8
	VARONES	284,7	284,0	283,3	284,8	273,0
	MUJERES	346,1	360,2	346,7	377,2	372,8
<b>OCUPADOS</b>	TODOS	552,1	550,9	546,8	578,9	571,0
	VARONES	255,1	252,1	256,4	258,5	248,6
	MUJERES	297,0	298,8	290,4	320,4	322,4
<b>PARADOS</b>	TODOS	78,7	93,3	83,2	83,1	74,8
	VARONES	29,6	31,9	26,9	26,3	24,4
	MUJERES	49,1	61,4	56,3	56,8	50,4
		<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	552,1	550,9	546,8	578,9	571,0
	CUENTA PROPIA	287,6	277,1	278,3	286,3	268,0
	ASALARIADOS	262,7	272,4	267,1	291,7	302,2
	NO CLASIFICABLE	1,8	1,4	1,4	0,9	0,8
<b>VARONES</b>	TOTAL	255,1	252,1	256,4	258,5	248,6
	CUENTA PROPIA	133,5	130,6	133,8	132,0	122,5
	ASALARIADOS	120,9	121,0	121,9	126,1	125,9
	NO CLASIFICABLE	0,7	0,5	0,7	0,4	0,2
<b>MUJERES</b>	TOTAL	297,0	298,8	290,4	320,4	322,4
	CUENTA PROPIA	154,1	146,5	144,5	154,3	145,5
	ASALARIADOS	141,8	151,4	145,2	165,6	176,3
	NO CLASIFICABLE	1,1	0,9	0,7	0,5	0,6

–Se trata de un comercio minorista donde el gran protagonista es el empleo por cuenta propia, aunque actualmente en claro retroceso. En consecuencia, como se observa en el cuadro nº 9, en el período 1993-97 desaparecieron cerca de 37.000 empleos por cuenta propia; en 1993 el 70% de los ocupados lo eran por cuenta propia, disminuyendo en 1997 al 62% de la población ocupada. Este empleo destruido (gran parte del cual origina cierre de establecimientos) es en su mayoría (un 99%) de comercios con menos de cinco empleados.

–En cuanto al empleo asalariado que actualmente representa el 38% del empleo de este tipo de comercio, ha presentado, durante 1993-1997, altas tasas de crecimiento comparados con la media del sector, aumentando anualmente más del 4,5%. Sin embargo, el 96% del empleo creado ha sido femenino, aumentando tan sólo un 2% del empleo masculino (además, se ha destruido empleo temporal creciendo, al mismo tiempo, el fijo que actualmente representa el 64% de los asalariados varones). La mayor parte del empleo femenino creado ha sido fijo (aproximadamente un 70%) aunque con

importancia creciente en general (tanto asalariados como no asalariados) del empleo a tiempo parcial (en 1993 un 10,3% de las mujeres ocupadas lo eran a tiempo parcial mientras que en 1997 alcanza un 14%, lo que se traduce en más de 25.000 empleos femeninos).

Por tanto, se trata de un comercio tradicional (piénsese que más del 53% de los ocupados llevan más de 6 años trabajando en el mismo, y tan sólo un 23% menos de un año) en el que, a pesar de contribuir a la creación de empleo asalariado, fundamentalmente femenino, las altas tasas de destrucción del empleo por cuenta propia le han hecho generar mucho menos empleo que la media del sector, disminuyendo más del 2% en 1994, manteniéndose o creciendo ligeramente en 1995 y volviendo a destruir empleo a lo largo de 1996 y 1997.

**•COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS NUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

Es el comercio minorista de mayor importancia relativa en términos de empleo dentro de la distribución comercial española, representando más del 29% de la población ocupada e incluso un 36,5% de la población ocupada femenina (no debemos olvidar que esto equivale a más del 7% de la población femenina ocupada a nivel nacional). Por tanto, se está hablando de un comercio donde existe una alta proporción de empleo femenino; en concreto, más del 56% de los ocupados son mujeres (cuadro nº 11).

Si se tiene en cuenta que alrededor del 47% de los ocupados lleva más de seis años en el sector, se puede considerar que gran parte de este tipo de comercio es de carácter tradicional.

La evolución experimentada por este comercio no ha sido del todo favorable durante 1993-1997, creando anualmente empleo a una tasa acumulativa del 0,84%. Sin embargo es necesario realizar las siguientes puntualizaciones:

–Se destruye empleo por cuenta propia tanto masculino como femenino a



# Logística = SIL '99

En noviembre de 1998, hemos organizado el mejor Symposium de Europa, gracias, entre otros, a:

Anna Birulés  
Directora General  
RETEVISIÓN

Enrique Casi  
Director General  
MANGO

Miguel Corsini  
Presidente  
RENE

Albert Costafreda  
Presidente  
PANRICO

Rafael Foguet  
Consejero Delegado  
FERRER INTERNACIONAL

John Harvey  
Presidente  
TIBBET Y BRITTEN GROUP

Alberto Horcajo  
Consejero Delegado  
AZKAR

Xabier de Irala  
Presidente  
IBERIA

Jeff Kauffman  
Vice Presidente Ejecutivo  
MERRILL LYNCH, New York

Enrique Lacalle  
Delegado Especial del Estado  
Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

Alfonso Merry del Val  
Consejero Delegado  
CONTINENTE

Jacques Rogge  
Presidente Comisión Coordinación  
J.L.OO. Sydney y Atlanta. COI

Juan Roig  
Presidente  
MERCADONA

Gonzalo Sanz  
Consejero Delegado  
EXEL Logistics

Pierre-Alain de Smedt  
Presidente  
SEAT

Joaquim Tosas  
Presidente  
Autoridad Portuaria de Barcelona

Inaugurado por el Exmo. Sr. Ministro de Industria **Josep Piqué**, con la participación especial del Exmo. Sr. D. **Juan Antonio Samaranch**, Presidente del COI y del Exmo. Sr. D. **Edouard Balladur**, ex-Primer Ministro de Francia y Clausurado por el Honorable Conseller de Industria, Comerç i Turisme **Antoni Subirà**.

## Y en Junio de 1999

**RESERVE  
SU STAND**



## SALÓN INTERNACIONAL DE LA LOGÍSTICA Y SYMPOSIUM - XXI JORNADAS C.E.L.

del 15 al 18 de Junio de 1999, Palacio nº 1 - Fira de Barcelona.

ORGANIZADO POR: **El Consorci**  **Miller Freeman**

CON EL PATROCINIO DE:    
CON LA COLABORACIÓN DE:        

 Consorcio de la Zona Franca. Calle 60, nº 19, Sector A - Zona Franca - 08040 Barcelona. Tel. 93 263 81 50. Fax 93 263 81 28. E-mail: czfb.mf@bcn.servicom.es  
Miller Freeman Iberia, S.A. Diputación, 119 - 08015 Barcelona. Tel. 93 452 09 57. Fax 93 451 66 37. E-mail: msavov@unmf.com



**Distribución  
y Consumo** Nº 44



CUADRO Nº 12

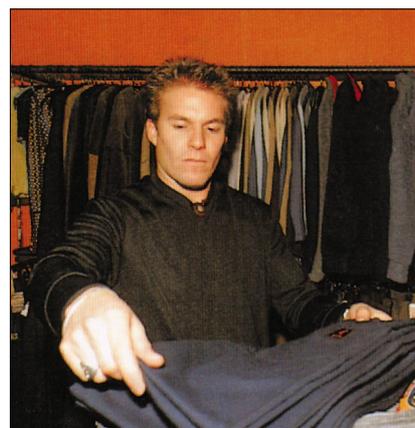
**EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CONTRATACIÓN (FIJA Y TEMPORAL) Y JORNADA (COMPLETA Y PARCIAL) EN EL COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS NUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

MILES DE PERSONAS

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	262,7	272,4	267,1	291,7	302,2
	FIJOS	158,8	154,9	158,7	175,5	183,4
	TEMPORALES	103,9	117,5	108,4	116,2	118,8
<b>VARONES</b>	TOTAL	120,9	121,0	121,9	126,1	125,9
	FIJOS	82,3	79,7	80,9	83,7	85,5
	TEMPORALES	38,6	41,3	41,0	42,4	40,4
<b>MUJERES</b>	TOTAL	141,8	151,4	145,2	165,6	176,3
	FIJOS	76,5	75,2	77,8	91,8	97,9
	TEMPORALES	65,3	76,2	67,4	73,8	78,4

		1993	1994	1995	1996	1997
<b>AMBOS SEXOS</b>	TOTAL	552,1	550,9	546,8	578,9	571,0
	COMPLETA	519,6	517,9	510,7	536,1	530,0
	PARCIAL	32,5	33,0	36,1	42,8	41,0
<b>VARONES</b>	TOTAL	255,1	252,1	256,4	258,5	248,6
	COMPLETA	249,8	245,5	249,4	252,3	241,8
	PARCIAL	5,3	6,6	7,0	6,2	6,8
<b>MUJERES</b>	TOTAL	297,0	298,8	290,4	320,4	322,4
	COMPLETA	269,8	272,4	261,3	283,8	288,2
	PARCIAL	27,2	26,4	29,1	36,6	34,2



parcial en la población ocupada femenina la participación es inferior a la media nacional (10,6%).

Además, la evolución de la población activa refleja claramente la función de "sector refugio" que la distribución comercial representa en la economía española. Durante 1996 y 1997, la población activa femenina en este tipo de comercio creció más del 7%, en concreto más de 25.000 mujeres que se incorporaban al mercado de trabajo (un 9% del total nacional) lo hacían dentro de este tipo de distribución.

Por tanto, se trata de un tipo de comercio que refleja la crisis de los primeros años 90, no sólo por motivos de atonía en el consumo sino también por los propios problemas internos del sector, creando únicamente empleo asalariado, principalmente femenino y con un uso indiscriminado de la contratación temporal.

**NOTAS FINALES**

El sector de la distribución comercial se ha comportado de forma cíclica en lo relativo a la creación de empleo durante el período 1977-1997 (actuando incluso como "colchón" amortiguador en los peores momentos de actividad económica). Desde 1993 a 1997 se observa una notable tendencia al crecimiento de los asalariados y la desaparición de un gran número de no asalariados, especialmente en el comercio minorista de alimentación en establecimientos especializados, en el comercio al por menor en establecimientos no especializados y en el comercio mino-

una tasa anual superior al 1,75%. La mayoría del empleo que desaparece corresponde a establecimientos de menos de cinco empleados, que representan alrededor del 95% del total; por tanto, se vuelve a reflejar el cierre de establecimientos de pequeña dimensión. No obstante, este tipo de comercio se sigue caracterizando por la gran importancia del empleo por cuenta propia, alcanzando el 47% de los ocupados (cuadro nº 11).

—El empleo asalariado creció durante el período a una tasa anual acumulativa del 3,6%, sobre todo el empleo femenino (5,6%); así, a lo largo de 1997 tan sólo aumenta el número de

mujeres asalariadas. Este aumento correspondió, en gran medida (80%), a establecimientos de dimensión reducida, es decir, con menos de cinco empleados.

Según tipo de contratos (cuadro nº 12), en el empleo masculino se mantiene una relativa participación del empleo fijo (alrededor del 68%) mientras que el empleo femenino creado es tanto de carácter fijo como temporal, acrecentándose, incluso, este último tipo de contratación a lo largo de 1996 y 1997 (alcanzando la contratación temporal al 44% de la población asalariada).

En cuanto al tipo de jornada, si bien existe un aumento del empleo a tiempo



lista de artículos nuevos en establecimientos especializados. En definitiva, se observa una tendencia general a la disminución del papel de sector refugio del comercio. Es decir, el número de personas con ahorros procedentes de otras actividades que se incorporan al sector distributivo ha disminuido sensiblemente.

En sentido contrario, el sector favorece la incorporación de mujeres y jóvenes, sobre todo de baja cualificación, asalariados, con contratación temporal y/o a tiempo parcial que en muchos casos utilizan las ocupaciones comerciales transitoriamente como "trampolín" para la incorporación posterior a otros sectores de actividad.

Las consecuencias socioeconómicas parecen claras: de actividad familiar transmitible, sólida y "para toda la vida" se está pasando a un empleo mudadizo, con nuevos requerimientos profesionales y basado en la continua variación de contratos y tareas desempeñadas. □

**JAVIER CASARES RIPOL**

Universidad Complutense de Madrid

**EVANGELINA ARANDA GARCÍA**

Universidad de Castilla-La Mancha

**VÍCTOR JESÚS MARTÍN CERDEÑO**

Universidad Complutense de Madrid

### NOTAS

(1) El análisis del empleo en la distribución comercial española plantea una serie de problemas estadísticos derivados de la multiplicidad de fuentes. Por un lado, a partir de 1993 la Encuesta de Población Activa modificó la clasificación de actividades económicas estableciendo la CNAE-93; este cambio da lugar a dos factores a tener en cuenta:

–Primero, no son comparables los epígrafes que recogen la distribución comercial española de la CNAE-74 con los de la CNAE-93, ya que en esta última clasificación se recoge conjuntamente comercio y reparaciones. Por tanto, para poder homogeneizar datos sobre niveles de empleo anteriores y posteriores a 1992, ha sido necesario solicitar directamente al Instituto Nacional de Estadística los resultados con mayor nivel de desagregación (códigos a nivel de tres dígitos) de la Encuesta de Población Activa.

–Segundo, los datos según códigos a nivel de tres dígitos permiten diferenciar las actividades comerciales y las reparaciones; sin embargo, para obtener información de comercio mayorista y minorista se necesita un nivel de desagregación mayor (por lo menos a nivel de subclase, identificada por cinco dígitos numéricos). En este caso, las peticiones directas al INE son infructuosas, ya que los altos errores de muestreo impiden conseguir información fiable.

Por otra parte, la Encuesta de Comercio Interior de 1992, publicada en 1996, comprende los empleados del sector a 30 de septiembre de 1992 pero, de nuevo, incorpora las reparaciones. Por último, hay que destacar la

Encuesta de Coyuntura Laboral (ECL) que si bien distingue comercio al por mayor de comercio y por menor, la propia metodología (encuesta realizada a partir del segundo trimestre de 1990 a los establecimientos de más de cinco trabajadores y recogiendo datos exclusivamente de los efectivos laborales) limita el análisis, no permitiendo comparar con la Encuesta de Población Activa (EPA), sobre todo en tipo de contratación (temporal, parcial, etc.).

El análisis realizado se ha basado, mientras que no se indique lo contrario, en la Encuesta de Población Activa a partir de datos desagregados solicitados al INE.

(2) La mayoría de los estudios sobre el mercado de trabajo consideran a 1991 como un período de desaceleración en cuanto a empleo; sin embargo, el empleo en la distribución comercial española durante 1991 crece en términos medios lo suficiente como para situarlo dentro del período de crecimiento.

(3) Según la CNAE-93 dentro de este tipo de comercio, se incluye el comercio al por menor de textiles, prendas de vestir, calzado y artículos nuevos, muebles, aparatos de iluminación y otros artículos para el hogar, comercio al por menor de ferretería, pinturas y vidrio, comercio al por menor de electrodomésticos, aparatos de radio, televisión y sonido, comercio al por menor de libros, periódicos y papelería, y otro comercio al por menor en establecimientos especializados (óptica, relojería, juguetes, artículos de deporte...).

### BIBLIOGRAFÍA

- BROADBRIDGE, A. y DAVIES, K. (1993): "Management education at a distance and its effects in career progression". *Distance Educ.*, nº 14.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): *Distribución Comercial*. Ed. Civitas. Madrid.
- CASARES, J. y ARANDA, A. (1997): "Distribución comercial y empleo en la sociedad de los trabajos". *ICE*, nº 763. Junio.
- CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. F. TOMILLO (1996): *El empleo en España y Europa. Un análisis comparado por sectores*. Fundación Argentaria. Madrid.
- CRAIG, C. y WILKINSON, F. (1985): "Pay and employment in four retail trades". *Research Paper nº 51*, Dep. of Employment. London.
- DOLADO J. J. y JIMENO J. F. (1996): "The cause of Spanish unemployment: a structural var approach". *Doc. de Trabajo 96-19*. Fedea.
- DOOGAN, K. (1992): "Flexible labour? Employment and training in new service industries: the case of retailing". *SAUS Working Paper 105*. University of Bristol.
- EUROPEAN COMMISSION (1995): "Performance of the European Union Market". *European Economy*, nº 3. Luxemburgo.
- FERNÁNDEZ DÍAZ, A. y FERNÁNDEZ CORNEJO, J.A. (1995): "La economía española: diagnóstico y terapéutica de una crisis". *ICE*, nº 743. Mº de Economía y Hacienda. Madrid.
- FRANCOIS, P y LENUIS, J (1990): "Public policy and the establishment of large stores in Belgium". *Journal of Retailing*.
- FREATHY, J. P. (1991): "Distance learning and the distributive trades". *Journal of European Industrial Training*. Vol 15.
- INE (1996): *Encuesta de Comercio Interior 1992*. Madrid.
- INE (Varios años): *Encuesta de Población Activa*. Madrid.
- INE (Varios años): *Contabilidad Nacional Trimestral* Madrid.
- JARVIS, V. y PRAIS, S.J. (1988): "Two nations of shopkeepers: training for retailing in France and Britain". *NIESR D.P 140*. Londres.
- LEWIS, J. C. (1985): "Technical change in retailing-its impact on employment and access". *Environment and Planning B*, nº12.
- MARCHINGTON, M. y HARRISON, E. (1991): "Customers, competitors and choice: employee relations in food retailing". *IRJ*. Vol 22.
- MEADE, J. E. (1995): *Full employment regained: an agotholopian dream*. Cambridge University.
- PENN, R. y WORTH, R. (1993): "Employment patterns in contemporary retailing: gender and work in five supermarket service industries". *Service Industries Journal*, nº 13.
- REYNOLDS, J. y BRUE, N. (1990): *Recruitment and Retention in Retailing*. Oxford Institute for Retail Management. Oxford.
- ROBINSON, O. y WALLACE, J. (1976): *Pay and employment in Retailing*. Farnborough: Saxon House.
- ROBINSON, O. (1990): "Employment policies in the service sector: training in retail distribution". *Service Industries Journal*. Nº 10.
- SPARKS, L. (1991): "Employment in DIY superstores". *SJ*, nº 11.



---

# PANORAMA DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL MINORISTA EN ARGENTINA

---

■ GRACIELA KOSIAK DE GESUALDO. JOSÉ MARÍA CHEMES

---

Para entender la estructura del sector comercial minorista argentino es necesario hacer un breve comentario sobre la evolución económica reciente del país. En 1989 se desató la hiperinflación. Este fenómeno fue la culminación de un proceso de inflación crónica comenzado en 1945 y que duró precisamente 45 años. Desde la postguerra, la combinación de proteccionis-

mo industrial, la redistribución de ingresos basada en el aumento de los salarios, y el creciente intervencionismo estatal en la economía, dió lugar a un proceso inflacionario cuyas magnitudes se reflejan en el cuadro n° 1. Durante la última década de este período de inflación crónica y creciente, el desorden inflacionario mostró sus costos económicos y sociales, lo que aumentó las demandas de estabilidad.

Para lograrlo el Gobierno llevó adelante, desde 1990, un replanteo de la organización económica argentina, que incluyó:

- La apertura generalizada al comercio exterior y al movimiento de capitales.
- La desregulación económica y la privatización de empresas públicas.
- La reducción del aparato burocrático del Estado y la reconstrucción del sistema tributario.
- La creación de un nuevo régimen monetario, el peso convertible, con la sencilla regla de que cada peso en circulación debe ser respaldado por un monto equivalente en oro o divisas, de



ral y el llamado Gran Buenos Aires, donde viven más de 13 millones de personas, algo más de un tercio de la población total del país.

El conglomerado Capital Federal y GBA comprende las ciudades de Buenos Aires, La Plata (640.000 habitantes) y una serie de núcleos urbanos ubicados en un radio de aproximadamente 100 kilómetros alrededor de la Capital Federal. Existen, además

del conglomerado mencionado, 18 ciudades de más de 200.000 habitantes (cuadro n° 3).

Desde el punto de vista de la distribución comercial el país puede dividirse en 7 regiones, con distinta cantidad de habitantes y fundamentalmente con diferente capacidad de compra. Estas regiones están determinadas por la optimización de los circuitos logísticos además de la existencia de algunos polos de atracción histórica, por ejemplo la ciudad de Córdoba, la de Tucumán y la de Mendoza (ver cuadro n° 4).

## REALIDAD DEMOGRÁFICA

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la población argentina asciende a unos 33 millones de personas, el crecimiento vegetativo, es de aproximadamente el 1% anual, similar a los países desarrollados. Se estima que para el año 2000 el número de habitantes superará apenas lo 37 millones (cuadro n° 2).

La distribución de la población es sumamente desigual entre las distintas regiones del país, presentándose una gran concentración en la Capital Fede-

## EL MERCADO

### ARGENTINO DE CONSUMO

El mercado de consumo en Argentina alcanza, según estimaciones del INDEC, 28.945 millones de pesos (excluido IVA). El crecimiento del consumo durante 1997 fue del 5% y se espera que mantendrá ese ritmo de crecimiento en los dos años siguientes.

El presupuesto familiar para una familia de ingresos medios-bajos residente en el GBA, según cálculos de la



CUADRO N° 1

**EVOLUCIÓN DE ALGUNOS DATOS DE LA ECONOMÍA ARGENTINA**

DATOS	1980/89	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
INFLACIÓN ANUAL (%)	750,4	4.932,0	1.343,0	84,0	17,5	7,4	3,9	1,6	0,1	0,3
CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB (%)	- 0,9	- 6,2	0,1	8,9	8,7	6,0	7,4	- 4,6	4,3	8,4
TASA DE DESEMPLEO (%)	5,2	7,1	6,3	6,0	7,0	9,3	12,2	16,6	17,3	13,7
PRODUCTIVIDAD POR										
PERSONA OCUPADA (BASE 1980 = 100)	100,0	76,6	74,2	79,5	85,6	89,9	97,9	95,2	99,3	N.D.

**PIB PER CÁPITA ESTIMADO PARA 1997** **9.050**

**DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO 1980/1990**

	% DE LA POBLACIÓN	1980	1990
INDIGENTES	10	1,9	1,4
POBRES	20	8,0	6,2
SECTORES MEDIOS	50	43,5	40,1
SECTORES MEDIOS ALTOS	10	16,6	16,5
RICOS	10	30,0	35,8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

N.D.: No Disponible.



**COTIZACIÓN DEL PESO**

**1 DÓLAR = 1 PESO**

**100 PESETAS/0,601 EUROS = 0,65 PESOS**

Fundación de Investigaciones para el Desarrollo (Fide) alcanza aproximadamente a \$ 1.020 (ver cuadro n° 5).

Un último estudio del Indec aporta datos acerca de la composición relativa del gasto, también en el Area Metropolitana, destacándose la importancia de los gastos en alimentación y bebidas, transportes y comunicaciones y vivienda (ver cuadro n° 6).

Con respecto a la medición anterior, que databa de 1986, se constata una caída en la participación en el gasto de las rubricas Alimentación y Bebidas; y Indumentaria y Calzado, mientras aumentan su importancia los gastos en Vivienda, Transporte y Comunicaciones. Esto es atribuible en gran medida a un cambio en los precios relativos que se ha producido en el país, con una caída de los precios de los bienes de consumo y un encarecimiento de los servicios, y muchos de ellos privatizados.

**EL SECTOR COMERCIAL MINORISTA**

Del proceso inflacionario anteriormente descrito, la Argentina emerge a principios de los 90 con un sector comercial minorista extremadamente fragmentado y caracterizado por el pequeño tamaño de las explotaciones. Esto puede explicarse sintéticamente por:

- Escasas inversiones en el sector.
- Dificultad para administrar grandes unidades comerciales.
- Alta evasión fiscal.

Según la información del Censo Nacional Económico de 1994, el comercio en Argentina se llevaba a cabo a través de 509.000 locales, en los que trabajaban 1,16 millones de personas, de las que 461.000 (40%) eran asalariados. El valor agregado del sector ascendió a \$ 18.900 millones (en pesos corrientes del período).

El comercio mayorista poseía alrededor de 34.500 locales, en los que trabajaban 203.000 personas, de las que

73% eran asalariadas. El valor agregado por el sector ascendió a \$ 6,7 millones.

Finalmente, el subsector minorista, con 399.800 locales, generó un empleo de 759.000 puestos, de los que sólo el 28% eran asalariados. El valor agregado por el subsector ascendió, según el Censo relevado en 1993, a \$ 8.600 millones.

El resto del sector, clasificado como "comercial", está constituido por el comercio mayorista y minorista vinculados al subsector automotriz y la venta de combustibles, que posee aproximadamente 24.000 locales comerciales.

El sector comercial presenta de modo creciente a lo largo del tiempo algunas analogías con el sector proveedor de servicios. De hecho, las clasificaciones internacionales de la actividad económica han tendido a vincular más estrechamente la actividad comercial con los servicios. En este censo, por caso, y siguiendo una de las clasifica-



CUADRO N° 2

### EVOLUCION DE LA POBLACION ARGENTINA ESTIMADA POR DISTRITOS

DIVISIÓN POLÍTICO TERRITORIAL	1995	%	2000	%
CAPITAL FEDERAL	3.027.886	8,7	3.046.662	8,2
BUENOS AIRES	13.379.401	38,5	14.214.701	38,4
CATAMARCA	289.212	0,8	318.147	0,9
CÓRDOBA	2.929.734	8,4	3.090.803	8,3
CORRIENTES	857.685	2,5	921.933	2,5
CHACO	895.900	2,6	951.795	2,6
CHUBUT	399.125	1,1	448.028	1,2
ENTRE RÍOS	1.069.102	3,1	1.113.438	3,0
FORMOSA	447.094	1,3	504.185	1,4
JUJUY	555.097	1,6	604.002	1,6
LA PAMPA	282.356	0,8	306.113	0,8
LA RIOJA	247.575	0,7	280.198	0,8
MENDOZA	1.508.959	4,3	1.607.618	4,3
MISIONES	884.291	2,5	995.326	2,7
NEUQUÉN	463.266	1,3	560.726	1,5
RÍO NEGRO	559.590	1,6	618.486	1,7
SALTA	958.094	2,8	1.067.347	2,9
SAN JUAN	555.223	1,6	578.504	1,6
SAN LUIS	321.890	0,9	363.345	1,0
SANTA CRUZ	181.198	0,5	206.897	0,6
SANTA FE	2.949.050	8,5	3.098.661	8,4
SANTIAGO DEL ESTERO	700.114	2,0	725.993	2,0
TIERRA DEL FUEGO	89.992	0,3	115.538	0,3
TUCUMÁN	1.216.623	3,5	1.293.349	3,5
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>34.768.457</b>	<b>100,0</b>	<b>37.031.802</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: INDEC-CELADE, 1996. Serie Análisis Demográfico 7.



1995 y 1996, se han manifestado cambios de gran magnitud en los canales de distribución.

En el sector comercial se había producido, como consecuencia de las condiciones macroeconómicas imperantes, una malformación dada por la excesiva atomización de negocios, surgidos bajo la forma de cuentapropismo (lo que en España entendemos como empleo por cuenta propia, o autónomos). Al respecto y según datos del último CNE, el 57% de los locales censados en el sector comercio, ocupa sólo un individuo, lo que pone en evidencia el fenómeno de atomización descrito.

Por lo visto se puede decir que la Argentina era, hasta hace unos años, "un país virgen en distribución" con muchas empresas de carácter familiar y algunas cadenas de supermercados, lo que constituía de manera global una oferta de distribución muy atomizada e ineficiente, con altos costos, estructuras pesadas y pocos servicios al cliente.

La aparición de hipermercados y grandes cadenas comerciales pone al cliente ante una nueva realidad: no sólo puede requerir precios convenientes, sino también limpieza, iluminación, variedad de productos y servicios adicionales. Estos requerimientos de la demanda exigen a la oferta y activan un proceso de transformación y adaptación a los nuevos escenarios, que se conoce como modernización del comercio minorista.

Esta modernización incluye una tendencia de concentración y de desaparición de negocios tradicionales que cierran o se transforman en formatos diferentes, por ejemplo: autoservicios, franquiciados, cadenas de supermercados, tiendas especializadas, etc.

ciones internacionales más utilizadas (CIU3) se observa que se incorporaron como parte del sector comercio, las actividades de reparación de automotores, pues estas tareas revisten características que se asimilan a la actividad comercial.

En el cuadro n° 7 se observa que la cantidad de locales dedicados al comercio total ha caído un 16,5% entre 1984 y 1993. La caída, que marca una ruptura en la tendencia, se registra

tanto a nivel de comercio mayorista (-33,4%), como a nivel de comercio minorista (-14,7%).

El paso de una economía cerrada y protegida a una economía abierta y competitiva ha puesto a los distintos miembros del canal –entre ellos los comerciantes mayoristas y minoristas– ante la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones para poder competir. Desde comienzos de la década de los 90, pero especialmente durante





### DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

En 1996 había en la Argentina alrededor de 128.000 comercios minoristas de alimentación, de ellos solamente el 1% eran super e hipermercados, pero este canal concentraba el 46,60% de la ventas (gráfico nº 1).

En los últimos años se observa una clara tendencia que aumenta la participación del sector de super e hipermercados en detrimento de los negocios tradicionales, que en ésta última década han visto disminuir su participación de casi el 50% a menos del 30% de las ventas totales (gráfico nº 2).

Dentro del sector de supermercados e hipermercados; puede observarse también una tendencia a la concentración en los de mayor superficie de cada formato. Así, los hipermercados de más de 7.500 m<sup>2</sup>, que son un total de 32 locales, concentran el 16% de las ventas totales, contra el 6% de los 50 locales restantes (ver cuadro nº 9).

Lo mismo sucede entre los supermercados. Aquellos que tienen entre 1.000 y 2.500 m<sup>2</sup>, concentran el doble de las ventas que los más pequeños, de entre 400 y 1.000 m<sup>2</sup>, que son mucho más numerosos.

Las principales 100 cadenas facturan, en conjunto, \$ 12.367 millones, lo que representa casi el 45% del mercado de consumo argentino. Dentro del sector las 10 primeras cadenas concentran el 71% de esta participación. El cuadro nº 8 muestra el ranking de las 20 primeras cadenas y su participación en el total del sector.

Por último, el gráfico nº 3 y el cuadro nº 10 dan un panorama acerca de la composición de las ventas en los diferentes canales. En el canal de super-

CUADRO Nº 3

### PRINCIPALES CIUDADES DEL INTERIOR DEL PAÍS\*

PUESTO	CIUDAD	NÚMERO DE HABITANTES/1998	CRECIMIENTO POBLACIÓN VARIACIONES SOBRE 1990
1	CÓRDOBA	1.314.680	+ 12
2	ROSARIO	1.180.415	+ 9
3	MENDOZA	1.004.257	+ 14
4	MAR DEL PLATA	603.783	+ 13
5	TUCUMÁN	532.990	+ 13
6	SANTA FE	485.496	+ 10
7	SALTA	460.889	+ 26
8	SAN JUAN	427.493	+ 9
9	NEUQUÉN	364.043	+ 42
10	RESISTENCIA	354.793	+ 20
11	CORRIENTES	333.598	+ 27
12	PARANÁ	312.000	+ 14
13	GENERAL ROCA	308.015	+ 18
14	BAHÍA BLANCA	299.352	+ 10
15	POSADAS	274.371	+ 28
16	SANTIAGO DEL ESTERO	224.473	+ 12
17	SAN SALVADOR DE JUJUY	221.470	+ 22
18	FORMOSA	203.680	+ 30
<b>TOTAL</b>		<b>8.905.798</b>	<b>PROMEDIO: + 15%</b>

\* Ciudades de más de 200.000 habitantes.

FUENTE: INDEC.

mercados, el 66% de las ventas se concentran en Alimentos y Bebidas, mientras que Limpieza y Belleza participa aproximadamente con un 15%. El resto se reparte entre Electrónica y Artículos para el Hogar (5%), Indumentaria y Calzado (4%), y otros bienes (10%).

#### •EVOLUCIÓN DE LOS SUPERMERCADOS. APARICIÓN DE LOS HIPERMERCADOS

Ya en la década del 50 aparecen en la Argentina los primeros intentos de supermercadistas. En 1952 aparece el primer supermercado en la ciudad de Buenos Aires, "La Estrella Argentina" de 500 m<sup>2</sup> y 7 cajas. También surgen Casa Tía y el Hogar Obrero, una cooperativa de consumo que tendría gran desarrollo hasta los años 80 bajo el emblema Supercoop.

Durante toda la década hay una lenta transformación hacia el autoservicio, destacando la participación de las firmas proveedoras de equipamiento, especialmente de cajas registradoras, como inductoras del cambio brindando asesoramiento a los minoristas.

En los años 60 aparece la primera cadena de supermercados, de capitales norteamericanos. Se trata de Minimax, que cuenta con 16 bocas (1) y 18.000 m<sup>2</sup> en total. Se integra hacia atrás en la producción de alimentos.

Las ventajas impositivas que se otorgan a Minimax, fueron generalizadas para todas las superficies mayores a 800 m<sup>2</sup>, lo que provocó una explosión de aperturas. Aparece Satélite, el primer hipermercado argentino, Disco, Gigante, Canguro y otros.



CUADRO Nº 4

**REGIONES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ARGENTINA**

**NOROESTE**

HABITANTES	4.159.216
HOGARES	947.136
HABITANTES PROMEDIO HOGAR	4,39
GASTO MENSUAL PER CÁPITA	\$40,3
GASTO MENSUAL POR HOGAR	\$177

**LITORAL**

HABITANTES	7.362.614
HOGARES	1.933.575
HABITANTES PROMEDIO HOGAR	3,81
GASTO MENSUAL PER CÁPITA	\$48,8
GASTO MENSUAL POR HOGAR	\$185,9

**CUYO**

HABITANTES	3.301.750
HOGARES	849.527
HABITANTES PROMEDIO HOGAR	3,89
GASTO MENSUAL PER CÁPITA	\$62,5
GASTO MENSUAL POR HOGAR	\$242,9

**SUR**

HABITANTES	1.324.460
HOGARES	359.936
HABITANTES PROMEDIO HOGAR	3,68
GASTO MENSUAL PER CÁPITA	\$110,3
GASTO MENSUAL POR HOGAR	\$405,9

**CÓRDOBA**

HABITANTES	3.027.113
HOGARES	845.137
HABITANTES PROMEDIO HOGAR	3,59
GASTO MENSUAL PER CÁPITA	\$71,3
GASTO MENSUAL POR HOGAR	\$257



**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

HABITANTES	3.922.719
HOGARES	1.163.632
HABITANTES PROMEDIO HOGAR	3,37
GASTO MENSUAL PER CÁPITA	\$85
GASTO MENSUAL POR HOGAR	\$286

**CAPITAL Y GRAN BUENOS AIRES (GBA)**

HABITANTES	13.121.400
HOGARES	3.868.640
HABITANTES PROMEDIO HOGAR	3,4
GASTO MENSUAL PER CÁPITA	\$102,9
GASTO MENSUAL POR HOGAR	\$349

**REFERENCIAS POR PROVINCIAS**

- NOROESTE:** JUJUY - SALTA - TUCUMÁN - CATAMARCA - SANTIAGO DEL ESTERO - LA RIOJA
- LITORAL:** FORMOSA - CHACO - MISIONES - CORRIENTES - SANTA FE - ENTRE RÍOS
- CUYO:** SAN JUAN - MENDOZA - SAN LUIS - LA PAMPA - NEUQUÉN
- SUR:** RÍO NEGRO - CHUBUT - SANTA CRUZ - TIERRA DEL FUEGO

De finales de esta década data la Ley Nacional 18.425, que promocionaba varias formas comerciales, entre ellas los comercios minoristas con autoservicio, a partir de algunos beneficios impositivos y la prioridad en la provisión de energía. Esta regulación, junto con la Ley 17.024 dictada previa-

mente, actuó como aliciente en el sector de los autoservicios, pero su efecto fue efímero.

En los años 70 tomaron vigor las cadenas argentinas. Disco adquiere las bocas de Minimax, que se retira del país por la inestabilidad política y económica. Se expande Tía, fundamen-

talmente en el Interior del país, al igual que Supercoop. Surge Supermercados Norte, con fuerte presencia en la Capital Federal y la zona norte del Gran Buenos Aires. Sin embargo, en esta década varias de estas empresas entraron en crisis, indicándose como posibles causas la carencia de *know-how*

CUADRO Nº 5

**PRESUPUESTO FAMILIAR\* EN EL GRAN BUENOS AIRES (GBA) PESOS CORRIENTES, 1996/1997**

RÚBRICA	MAYO'97
<b>ALIMENTOS</b>	<b>459,62</b>
PAN Y CEREALES	102,36
CARNE, PESCADO Y EMBUTIDOS	102,12
ACEITES	10,92
LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS	50,77
FRUTAS Y VERDURAS	77,79
BEBIDAS SIN ALCOHOL, DULCES Y AZÚCAR	58,37
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	42,32
OTROS	14,99
<b>INDUMENTARIA</b>	<b>90,54</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>200,64</b>
MÉDICO Y FARMACIA	4,77
TABACO	14,00
ENSEÑANZA, CULTURA Y DIVERSIÓN	77,27
TRANSPORTE	85,80
ROPA BLANCA	4,14
HIGIENE	8,78
OTROS	5,88
<b>MENAJE</b>	<b>56,76</b>
LIMPIEZA Y OTROS	12,31
COMBUSTIBLES	44,45
<b>ALOJAMIENTO</b>	<b>210,49</b>
VIVIENDA	196,69
ELECTRICIDAD	13,81
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.018,05</b>

\* Ingreso medio bajo.

FUENTE: Revista MERCADO. Agosto, 1997.

CUADRO Nº 6

**COMPOSICIÓN RELATIVA DEL GASTO EN EL GRAN BUENOS AIRES (GBA)**

RÚBRICA	1985/86	1996/97	DIFERENCIA
ALIMENTOS Y BEBIDAS	38,2	31,8	- 6,4
INDUMENTARIA Y CALZADO	9,3	5,7	- 3,6
VIVIENDA	9,0	13,1	+4,1
EQUIPAMIENTOS Y FUNCIONAMIENTO	8,0	7,9	- 0,1
ATENCIÓN MÉDICA	7,9	9,6	+ 1,7
TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN	11,6	14,5	+ 2,9
ESPARCIMIENTO	7,5	8,0	+ 0,5
EDUCACIÓN	2,6	4,6	+ 2,0
BIENES Y SERVICIOS VARIOS	5,9	4,8	- 1,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

FUENTE: ENGH, 1985/86 y 1996/97.



comercial y organizativo y la falta de seguridad a nivel macroeconómico.

Considerando el proceso de modernización del comercio, todos estos años pueden caracterizarse claramente como pioneros.

En la década de los 80 ingresan al mercado argentino la cadena francesa Carrefour y Jumbo. Durante toda la década caracterizada, también, por una persistente inestabilidad macroeconómica, asistimos a un desarrollo lento de las grandes superficies. Carrefour abre sólo 3 bocas en 15 años de presencia en el país. La cadena Supercoop cae en medio de un escándalo financiero, lo que contribuye a detener el crecimiento del sector.

En los últimos años 80 se instaló Makro, de capital holandés, en el segmento mayorista. Se observó el creci-

miento de cadenas de formatos más pequeños, tipo supermercado, como Norte, Disco y Coto. Esta última es una cadena nacional que convirtió su negocio original, carnicerías, en autoservicios para luego crecer a otros formatos de mayor superficie.

En la década de los 90, la nueva situación macroeconómica a partir de la aplicación del Plan de Convertibilidad y la desregulación de la inversión tanto local como extranjera, produjo una aceleración en el proceso de modernización del sector minorista, con la aparición de nuevos supermercados y la apertura de grandes superficies del tipo hipermercados. Esto se refleja en la expansión de los competidores existentes, especialmente Carrefour, pero también Norte, Tía, Jumbo y Coto como nuevo competidor.

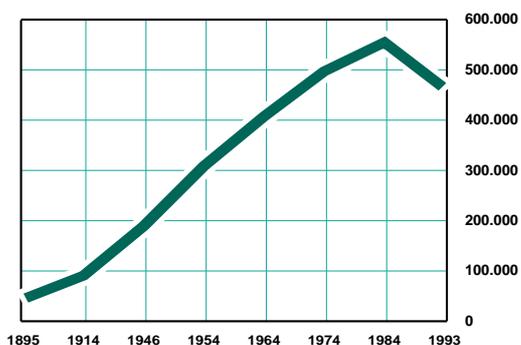


CUADRO N° 7

**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE LOCALES DEL COMERCIO MAYORISTA Y MINORISTA**

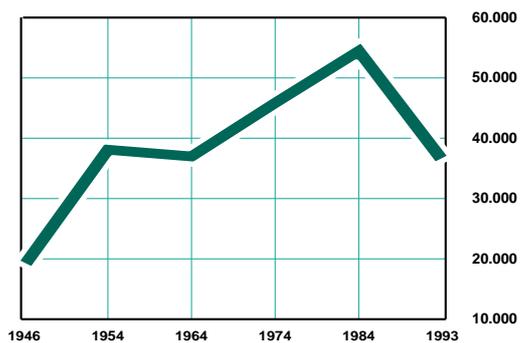
**LOCALES DEL COMERCIO MAYORISTA Y MINORISTA**

AÑO	NÚMERO
1895	44.100
1914	90.790
1946	189.235
1954	308.593
1964	407.342
1974	497.096
1984	554.794
1993	463.067*



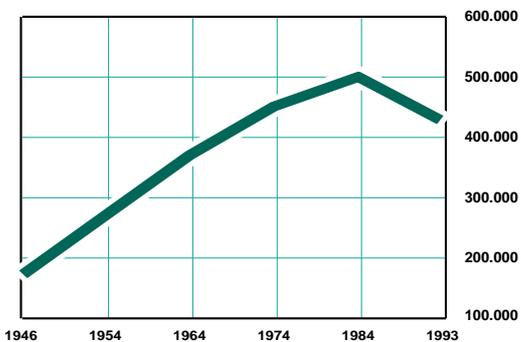
**LOCALES DEL COMERCIO MAYORISTA**

AÑO	NÚMERO
1946	18.902
1954	38.095
1964	36.978
1974	45.847
1984	54.452
1993	36.271*



**LOCALES DEL COMERCIO MINORISTA**

AÑO	NÚMERO
1946	170.333
1954	270.498
1964	370.364
1974	451.249
1984	500.342
1993	426.796*



\* Con fines comparativos, del último censo se extraen las actividades del sector automotriz vinculadas al servicio.  
FUENTE: Censos Nacionales.

Irrumpen a mediados de la década, hacia 1995, nuevos competidores extranjeros chilenos y norteamericanos, en este último caso Wal Mart, que cambian definitivamente las características de la distribución, en este caso alimentaria, de la Argentina, produciéndose un proceso de transformación sumamente acelerado, si lo comparamos con otros países.

Paralelamente y dentro de este contexto, se verificó la proliferación de comercios pequeños, individuales, que sirvieron como refugio para una importante masa de trabajadores expulsados del mercado laboral por la reforma del Estado y la reconversión de algunos sectores industriales. La productividad de estos negocios que en su mayoría responden a la denominación de kioscos, es muy baja y su esperanza de vida también.

Si observamos el cuadro n° 11, podemos decir que en 1997 el desarrollo de los hipermercados en Argentina no ha llegado a la madurez, comparando con estándares internacionales, por ejemplo Francia y España.

Francia, con 57.000 habitantes por hipermercado, presenta síntomas de saturación, mientras que España con 176.470 habitantes por hipermercado se encuentra en la etapa de madurez, considerando para un país de desarrollo intermedio alrededor de 180.000 habitantes por boca. Argentina, también considerado un país de desarrollo intermedio, se hallaba en este momento lejos de estos indicadores, con aproximadamente 750.000 habitantes por boca de hipermercado.

El fenómeno de instalación de las grandes superficies está aún incompleto, fundamentalmente porque falta una verdadera cobertura nacional que recién se ha iniciado en 1997.

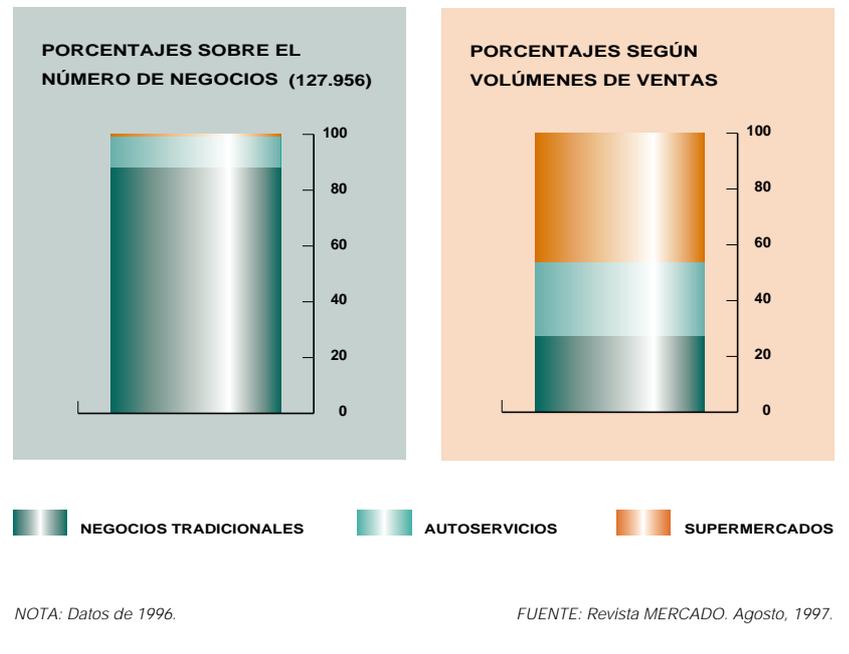
En la actualidad, 1997-98, se ha producido la entrada de otras cadenas francesas, Auchan y Casino, lo que ha desatado un furor de aperturas, especialmente como dijimos en el interior del país.

Además han aparecido bocas del formato de descuento bajo el emblema Día, españoles, y la cadena Eki, argen-



GRÁFICO N° 1

**ESTRUCTURA DEL UNIVERSO DE ALIMENTACIÓN**



CUADRO N° 8

**CUOTAS DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES CADENAS**

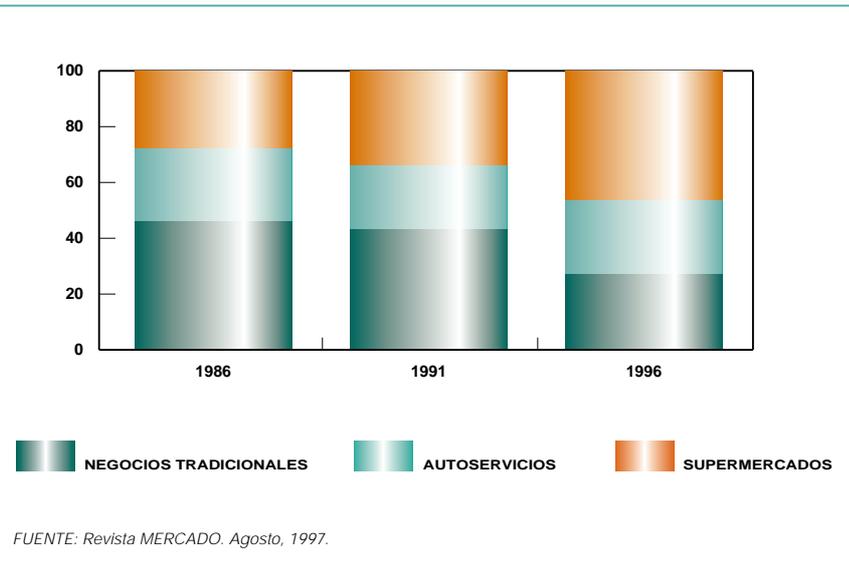
MERCADO TOTAL NACIONAL 1997  
ALIMENTACIÓN + NO ALIMENTACIÓN  
12.367 MILLONES DE DÓLARES S/IVA

PUESTO	CADENA	PORCENTAJES
1	CARREFOUR	15,5
2	GRUPO DISCO	13,5
	DISCO	8,6
	VEA	3,1
	SU SUPERMERCADO	1,8
3	COTO	9,8
4	NORTE	9,4
5	TÍA	5,8
6	JUMBO	4,8
7	LIBERTAD/CASINÓ	3,8
8	WAL MART	2,9
9	AMERICANOS	2,9
10	LA ANÓNIMA	2,8
11	SAN CAYETANO	2,0
12	METRO	2,0
13	TOLEDO	1,7
14	COOP. OBRERA	1,5
15	LOZANO	1,1
16	TIGRE	0,9
17	ÁTOMO	0,9
18	EKONO	0,8
19	SPAR	0,8
20	TOPSY	0,8
	RESTO 80 CADENAS	16,3

FUENTE: CCR. Abril, 1998.

GRÁFICO N° 2

**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS POR VENTAS**



tina. Ambas cuentan con unas 15 bocas cada una en el ámbito de la Capital Federal. En Córdoba, una cadena local, Americanos, ha abierto locales de ésta característica bajo el nombre MiniSol.

Como un hecho significativo, hay que mencionar la aparición de negocios de conveniencia o "minimercados" en las estaciones de servicios.

Este proceso de modernización de

la distribución en la Argentina está siguiendo las mismas pautas que han caracterizado la transformación del sector comercial minorista a nivel mundial, especialmente en el capítulo alimentario, en lo que podríamos definir como un patrón de comportamiento tipo. Es ilustrativa a este respecto la comparación de la evolución de la distribución en España ya que el proceso presenta algunos puntos en común con el caso argentino (cuadro n° 12).



CUADRO N° 9

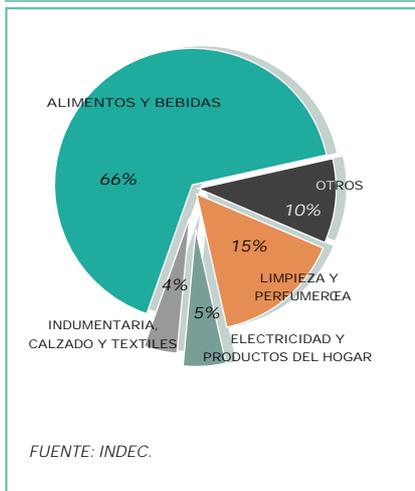
**DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ARGENTINA POR CANALES**

TIPO	TOTAL NACIONAL			TOTAL GRAN BUENOS AIRES (GBA)			TOTAL INTERIOR		
	CANTIDAD	%	% VOLUMEN DE VENTAS	CANTIDAD	%	% VOLUMEN DE VENTAS	CANTIDAD	%	% VOLUMEN DE VENTAS
HIPERMERCADOS DE MÁS DE 7.500 M <sup>2</sup>	32	0,02	15,9	21	0,05	20,0	11	0,01	5,5
HIPERMERCADOS DE 2.500 A 7.500 M <sup>2</sup>	50	0,03	5,4	21	0,05	4,6	29	0,03	3,7
SUPERMERCADOS DE 1.000 A 2.500 M <sup>2</sup>	346	0,20	16,3	149	0,40	19,5	178	0,20	16,8
SUPERMERCADOS DE 400 A 1.000 M <sup>2</sup>	787	0,60	8,7	347	0,90	11,9	439	0,50	11,9
AUTOSERVICIOS DE MÁS DE 400 M <sup>2</sup>	12.533	9,80	24,8	4.623	11,40	24,7	7.910	9,20	24,8
TIENDAS TRADICIONALES	114.224	89,30	29,0	35.393	87,30	19,3	78.831	90,10	37,3
<b>TOTAL</b>	<b>127.952</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>	<b>40.554</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>	<b>87.398</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Revista MERCADO. Agosto, 1997.

GRÁFICO N° 3

**COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS EN EL CANAL DE LOS SUPERMERCADOS**



En primer lugar, la modernización del comercio español se dió más tardíamente que en el resto de Europa, el fenómeno del hipermercadismo ya se había producido en otros países, por ejemplo Francia.

Además, la población española tiene rasgos culturales ligados a los de la población argentina y sus ciudades presentan características urbanas parecidas en cuanto a distribución de centros comerciales y viviendas.

Si bien el PIB español es algo superior al argentino, la cantidad de habitantes también es similar por lo que consideramos pertinente la comparación de ambos casos.

Como puede observarse el proceso de transformación y aparición de nuevos formatos se da muy rápidamente en Argentina como consecuencia de una gestión organizada y eficiente, la garantía de un concepto comercial probado con éxito entre los consumidores de otras partes del mundo y las condiciones económicas favorables, como estabilidad y crecimiento del consumo.

La competencia directa entre las dos cadenas de hipermercados más grandes del mundo: la norteamericana Wal Mart y la francesa Carrefour, acelerará el paso del período de instalación hacia una guerra de precios, que ya se vislumbra en la Capital Federal y Gran Buenos Aires y no demorará en trasladarse al resto del país.

**•EXPANSIÓN DE LOS HIPERMERCADOS HACIA EL INTERIOR**

La instalación de grandes superficies, con marcadas diferencias de cobertura en las distintas regiones del país, hace que actualmente el proceso se caracterize por la expansión hacia el Interior del país. En 1996 la mayoría de los grandes hipermercados se hallaban instalados en la Capital Federal y GBA.

El ratio de metros cuadrados de hipermercado por cada 1.000 habitantes era para esa región de aproximadamente 25, el doble que la media nacional, lo que muestra un mayor grado de madurez en la región y una competencia más fuerte entre las cadenas.

Seguramente por esta razón, como dijimos más arriba, se inicia en 1997 un fenómeno que define la actividad hipermercadista en estos momentos: la instalación en el Interior. Las cadenas nacionales e internacionales han seguido cuatro líneas estratégicas:

-Apertura de nuevos locales en las ciudades principales (más de 200.000 habitantes): alguna de las principales cadenas, por ejemplo Wal Mart y Carrefour, han seguido esta línea, al igual que Libertad/Casino cuyo origen es el mercado del Interior.

-Apertura de nuevos locales en ciudades más pequeñas (50.000/100.000 habitantes): Norte es el competidor que mas claramente ha seguido esta estrategia con locales de alrededor de 4.000 m<sup>2</sup>. También la cadena San Cayetano ha crecido en forma significativa en localidades más pequeñas del centro norte de la provincia de Buenos Aires.

-Adquisición de cadenas locales: casi todos los participantes del sector están abiertos a esta posibilidad. Son las cadenas supermercadistas, más que los hipermercados, quienes se han inclina-



CUADRO N° 10

**PRODUCTOS MÁS VENDIDOS EN CADA CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

**SUPERMERCADOS**

PUESTO	CATEGORÍA DEL PRODUCTO (TOTALES DEL CANAL)	% DE VENTAS
1	BEBIDAS GASEOSAS	10,1
2	GALLETITAS	4,8
3	JUGOS FRUTALES (1)	3,7
4	LECHES LÍQUIDAS	3,5
5	ACEITES COMESTIBLES	3,3
6	JABONES Y DETERGENTES (2)	3,1
7	YOGURES (3)	2,8
8	PAÑALES DESECHABLES (4)	2,6
9	CERVEZAS	2,3
10	YERBA MATE	2,2
<b>TOTAL 10 PRIMERAS CATEGORÍAS</b>		<b>38,4</b>

1.- INCLUYE JUGOS LISTOS PARA BEBER, CONCENTRADOS Y SUPERCONCENTRADOS, BEBIDAS ISOTÓNICAS Y PRODUCTOS PARA PREPARAR JUGOS.

2.- EN POLVO Y LÍQUIDOS.

3.- INCLUYE TAMBIÉN LECHES DE LARGA DE DURACIÓN.

4.- PARA BEBÉS Y ADULTOS.

**AUTOSERVICIOS**

PUESTO	CATEGORÍA DEL PRODUCTO (TOTALES DEL CANAL)	% DE VENTAS
1	BEBIDAS GASEOSAS	10,8
2	GALLETITAS	6,0
3	LECHES LÍQUIDAS	4,6
4	VINOS COMUNES	4,6
5	YERBA MATE	4,0
6	CERVEZAS	3,7
7	ACEITES COMESTIBLES	3,4
8	JABONES Y DETERGENTES (1)	3,2
9	JUGOS FRUTALES (2)	3,2
10	YOGURES (3)	3,0
<b>TOTAL 10 PRIMERAS CATEGORÍAS</b>		<b>46,5</b>

1.- EN POLVO Y LÍQUIDOS.

2.- INCLUYE JUGOS LISTOS PARA BEBER, CONCENTRADOS Y SUPERCONCENTRADOS, BEBIDAS ISOTÓNICAS Y PRODUCTOS PARA PREPARAR JUGOS.

3.- INCLUYE TAMBIÉN LECHES DE LARGA DURACIÓN.

FUENTE: A.C. NIELSEN.

**COMERCIOS TRADICIONALES**

PUESTO	CATEGORÍA DEL PRODUCTO (TOTALES DEL CANAL)	% DE VENTAS
1	BEBIDAS GASEOSAS	13,4
2	GALLETITAS	8,1
3	LECHES LÍQUIDAS	6,9
4	VINOS COMUNES	6,0
5	CERVEZAS	5,6
6	JUGOS FRUTALES (1)	3,8
7	YOGURES (2)	3,8
8	YERBA MATE	3,3
9	PASTAS SECAS ENVASADAS	2,4
10	ACEITES COMESTIBLES	2,4
<b>TOTAL 10 PRIMERAS CATEGORÍAS</b>		<b>55,7</b>

1.- INCLUYE JUGOS LISTOS PARA BEBER, CONCENTRADOS Y SUPERCONCENTRADOS, BEBIDAS ISOTÓNICAS Y PRODUCTOS PARA PREPARAR JUGOS.

2.- INCLUYE TAMBIÉN LECHES DE LARGA DURACIÓN.

**KIOSCOS**

PUESTO	CATEGORÍA DEL PRODUCTO (TOTALES DEL CANAL)	% DE VENTAS
1	BEBIDAS GASEOSAS	31,4
2	GALLETITAS	14,6
3	GOMAS DE MASCAR	9,5
4	BAÑADOS DE CHOCOLATE	8,9
5	CERVEZAS	8,7
6	CARAMELOS DUROS	5,7
7	PILAS Y BATERÍAS	4,2
8	AGUAS MINERALES	3,7
9	CARAMELOS BLANDOS	2,6
10	PASTILLAS DURAS Y BLANDAS	2,0
<b>TOTAL 10 PRIMERAS CATEGORÍAS</b>		<b>91,3</b>



CUADRO N° 11

**DESARROLLO DE LOS HIPERMERCADOS EN ARGENTINA EN COMPARACIÓN CON ESPAÑA Y FRANCIA**

PAÍS	NÚMERO DE HABITANTES	NÚMERO HIPERMERCADOS	CANTIDAD DE HABITANTES POR HIPERMERCADO	SUPERFICIE CUBIERTA TOTAL (M <sup>2</sup> )	SUPERFICIE CUBIERTA POR CADA 1.000 HABITANTES (M <sup>2</sup> )
ARGENTINA	35.000.000	45	778.000	427.500	13
ESPAÑA	39.000.000	221	176.470	1.600.000	41
FRANCIA	58.000.000	1.022	57.000	5.430.585	94

NOTA: Datos de 1997.

CUADRO N° 12

**ETAPAS DE MODERNIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ARGENTINA Y ESPAÑA**

ETAPAS DE LA MODERNIZACIÓN	ARGENTINA	ESPAÑA
<b>ETAPA DE LOS PIONEROS</b>		
CARACTERIZADA POR EL GRAN DESARROLLO DE LOS SUPERMERCADOS NACIONALES	HASTA 1980	HASTA 1975
<b>DESARROLLO PROGRESIVO</b>		
CARACTERIZADO POR EL DESARROLLO LENTO DE LAS GRANDES SUPERFICIES	1980-1995	1975-1985
<b>INSTALACIÓN</b>		
ACELERACIÓN DE LOS HIPERMERCADOS		
APARICIÓN DE NUEVOS FORMATOS (HARD DISCOUNT)	1995-1997	1985-1990
<b>GUERRA COMPETITIVA</b>		
ENTRE FORMATOS SIMILARES. EN NUESTRO PAÍS DEPENDERÁ DE LA HOSTILIDAD DE WALL MART	1997/1998-2000	1990-1995
<b>MADUREZ</b>		
REGULACIONES/FUSIONES	2000 EN ADELANTE	1995 EN ADELANTE
<b>OPTIMIZACIÓN DEL NEGOCIO</b>		
EL OBJETIVO YA NO ES EL CRECIMIENTO	2000 EN ADELANTE	2000 EN ADELANTE

do más fuertemente por esta alternativa. Entre ellas Norte y Disco han sido las más activas a la hora de comprar cadenas de plazas como Paraná, Rosario y Mendoza.

-Apertura de nuevos locales en ciudades cercanas a la plaza de base: la invasión de cadenas nacionales ha provocado que algunas cadenas regionales se expandieran en localidades cercanas con menor intensidad competitiva. Toledo y Aragone de Mar del Plata, Americanos de Córdoba y Tigre de

Rosario son ejemplos de esta alternativa. La cadena La Anónima con fuerte presencia en la Patagonia, más del 50% de la facturación total del área, es otro ejemplo de expansión regional.

La llegada al Interior enfrenta a las cadenas a nuevas realidades, diferentes a las de Buenos Aires y diferentes también entre sí. Los datos resumidos en el cuadro n° 4 son elocuentes al respecto (analícese la diferencia regional entre el gasto per cápita mensual en alimentos, bebidas, limpieza y cosmética).

**CONSIDERACIONES FINALES**

En la Argentina, al igual que en todos los países que han pasado por un proceso de modernización de su economía, se ha experimentado un cambio estructural en el comercio minorista.

Este cambio implica dar el salto de una estructura de negocios atomizada y tradicional con baja utilización de herramientas de gestión, hacia otra más concentrada y eficiente con mayor inversión de capital y utilización de tecnología.



CUADRO Nº 13

## DESARROLLO DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN ARGENTINA

### PRINCIPALES MOTIVOS DE COMPRA DE LAS MARCAS PROPIAS

MOTIVOS	PORCENTAJES
ES MÁS BARATO	47,9
POR LA CALIDAD	37,2
POR PROBAR ALGO DISTINTO	8,7
POR CONFIANZA EN EL SUPERMERCADO	8,1
LO VI Y LO TOMÉ	4,3
POR LA VARIEDAD	3,0
POR EL EMPAQUE	1,5
OTROS	8,7
NO SABE/NO CONTESTA	6,9

NOTA:

El total no suma 100%, ya que algunos encuestados dan más de una respuesta.

FUENTE: A.C. NIELSEN.

UN FENÓMENO DEL CONSUMO, AÚN INCIPIENTE, PERO QUE PARECIERA TOMAR IMPORTANCIA RÁPIDAMENTE, ES EL DE LAS **MARCAS DE DISTRIBUIDOR** O MARCAS PROPIAS. DESDE HACE ALGUNOS AÑOS, SE PREVEÍA LA IRRUPCIÓN DE ESTAS MARCAS, PERO MÁS ALLÁ DE ALGUNOS CASOS AISLADOS, NO SE VEÍA UNA GRAN PRESENCIA EN LAS GÓNDOLAS DE ESTOS PRODUCTOS. ALGUNAS EXPLICACIONES A ESTA DEMORA ERAN QUE EL CONSUMIDOR ARGENTINO SE SENTÍA MAS ATRAIDO POR LA MARCA QUE POR EL PRECIO, O QUE LOS GRANDES PRODUCTORES SE NEGABAN A FABRICAR MARCAS DE DISTRIBUIDORES. POR ÚLTIMO, Y A NUESTRO JUICIO, TAL VEZ LA RAZÓN MÁS PODEROSA ERA QUE LOS MISMOS DISTRIBUIDORES, POR ENCONTRARSE TODAVÍA CON UN MERCADO EN CRECIMIENTO, NO NECESITABAN COMPETIR POR MEDIO DE ESTE RECURSO.

LO CIERTO ES QUE EN LOS ÚLTIMOS MESES, COINCIDIENDO CON LA **INTENSIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA** ENTRE LAS CADENAS, LA **IMPORTANCIA DE LAS MARCAS DE LOS DISTRIBUIDORES HA CRECIDO**. ALGUNOS INFORMES ADJUDICAN APROXIMADAMENTE UN 5% DE PARTICIPACIÓN EN LA FACTURACIÓN A LA MARCAS PROPIAS, EN CADENAS COMO CARREFOUR, WAL MART Y DISCO.

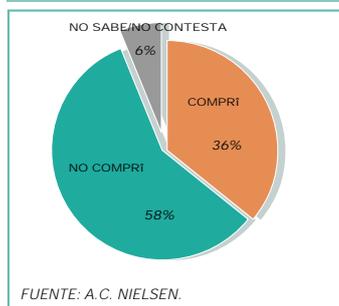
UNA ENCUESTA REALIZADA EN ALGUNOS SUPER E HIPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES Y EL CONURBANO BONAERENSE REVELA QUE AÚN HAY UN **BAJO GRADO DE CONOCIMIENTO DE LAS MARCAS PROPIAS POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES**. SÓLO EL 47% MANIFESTÓ CONOCERLAS. (ESTE PORCENTAJE EN ESPAÑA FLUCTUA ENTRE EL 62 Y EL 87% SEGÚN EL PRODUCTO DE QUE SE TRATE).

SEGUN DATOS NIELSEN, **EL 36,4% DE LOS CLIENTES DE SUPER E HIPERMERCADOS COMPRAN PRODUCTOS DE MARCA PROPIA**. ENTRE ESTOS COMPRADORES PREDOMINA EL PÚBLICO DE NIVEL SOCIOECONÓMICO ALTO (ESPECIALMENTE EN ALIMENTOS EN GENERAL, CONSERVAS Y LÁCTEOS) Y LOS JÓVENES. LA PRINCIPAL MOTIVACIÓN DE COMPRA ES EL PRECIO Y EN SEGUNDO TÉRMINO LA CALIDAD. EN CUANTO A LOS PRODUCTOS COMPRADOS PREDOMINAN LOS ALIMENTOS.

EN LO REFERENTE A LOS **DIFERENCIALES DE PRECIOS**, ENTRE LOS PRODUCTOS DE MARCA PROPIA Y LOS DE UNA MARCA LÍDER, UN RELEVAMIENTO REALIZADO POR LA SUBSECRETARÍA DE COMERCIO INTERIOR, MUESTRA QUE **LA MAYORÍA DE LOS PRODUCTOS DE MARCA PROPIA SON DE MENOR PRECIO**, OSCILANDO LA DIFERENCIA A SU FAVOR ENTRE EL 2% Y EL 31%.



### ACTITUD DE LOS CONSUMIDORES ARGENTINOS HACIA LA COMPRA DE MARCAS PROPIAS DE SUPER E HIPERMERCADOS



El proceso de cambio en el comercio minorista es acelerado por el cambio en los hábitos de compra de los consumidores, provocados por las nuevas tecnologías en comunicaciones, la incorporación masiva de la mujer a la fuerza de trabajo, la adopción generalizada del automóvil, etc. que favorece la aparición de grandes centros de compra.

Dentro del proceso de modernización del comercio minorista, aparece el hipermercado, como un formato apropiado para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores, ofreciendo una oferta amplia y variada de produc-

tos, facilidades horarias, estacionamientos y una mejor relación calidad-precio.

La aparición del hipermercado ha seguido en los distintos países un patrón de comportamiento similar aunque con diferentes velocidades. Los indicadores muestran que la Argentina está en la etapa de instalación de los hipermercados y atravesando el ciclo a mayor velocidad que otros países.

Con las limitaciones que tiene todo pronóstico, podemos plantear un escenario posible de cómo quedará conformado el sector en el país.

Para 1997 y 1998 se preveía en su momento, y así se ha visto después,

una continuidad del crecimiento de las grandes cadenas, preferentemente hacia el interior del país. Se discuten y avanzan algunas iniciativas de regulación, especialmente para la provincia de Buenos Aires aunque puede haberlas también para el orden nacional (proyecto de Ley de Defensa de la Competencia). En el área de Capital Federal y GBA podrá observarse una incipiente guerra de precios entre los hipermercados que puede hacer caer los precios un 5%. Asistiremos a la competencia directa de dos gigantes de la distribución mundial: Wal-Mart y Carrefour.





Hacia el año 2000 es probable que el proceso de instalación haya culminado y nos encontremos próximos a la saturación en términos de metros cuadrados y número de bocas por habitante. Esta situación de madurez es probable que cristalice en una ley de regulación más amplia que trabaje las aperturas. A partir de este momento entraremos en una fase de optimización donde el objetivo de las grandes cadenas ya no será el incremento de la superficie instalada total, ya que seguramente toda participación de mercado que gane una gran cadena será a expensas de otra, por lo tanto la profesionalización y la eficiencia serán los objetivos para no verse devorados.

• **ESTRUCTURA DE LA OFERTA EN LA FASE DE LA MADUREZ**

En el momento de la madurez, hacia 2000/2002, puede delimitarse para la Argentina, según la opinión de especialistas y de la comparación con otros procesos similares, la siguiente estructura de hiper y supermercados:

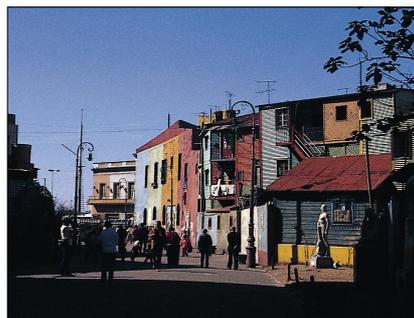
–50 hipermercados en Capital y GBA, agrupados en 4 o 5 cadenas nacionales y tal vez alguna regional.

–25 hipermercados en el Interior.

–200 supermercados grandes (más de 1.000 m<sup>2</sup>) en Capital y GBA, estarán agrupados en 3 cadenas nacionales y 4 cadenas en el interior.

–200 supermercados grandes (más de 1.000 m<sup>2</sup>) en el Interior.

–Es probable que en Capital Federal y GBA surjan 200/300 locales con la modalidad de descuento duro, esto es, superficies menores a 600 m<sup>2</sup>, surtido limitado, tal vez con marca propia, basados en la proximidad. No es muy probable que este formato se implante



en el Interior, excepto en las ciudades más grandes (Córdoba, Rosario, etc).

Como era previsible, la instalación de grandes superficies comerciales ha generado una gran polémica en las distintas ciudades del país. En casi ninguna ha habido normas que restrinjan la apertura, que por otra parte deberían ser de orden nacional o provincial.

Es en la provincia de Buenos Aires donde los intentos de regular la radicación de hipermercados ha tenido mayor avance. Una ley provincial, aprobada a principios de 1998 pero no promulgada por el gobernador de la provincia, pretendía establecer restricciones para la instalación de superficies mayores a 2.500 m<sup>2</sup>, que deberían contar, previo estudio del "impacto económico y social", con una doble aprobación por parte del gobierno provincial y municipal para la apertura.

En idéntico sentido, el Municipio de la Ciudad de La Plata, en la misma provincia, promulgó una serie de ordenanzas que limitan los horarios de apertura de los hipermercados, restringen las zonas donde los mismos pueden instalarse y disponen, además, que previa a la instalación debería realizarse una Audiencia Pública, donde se discuta la conveniencia o no de aprobar la radi-

cación de una superficie mayor a los 2.500 m<sup>2</sup>. Pero la Suprema Corte de la Provincia ordenó la no aplicación de esta norma por inconstitucional.

Hay que destacar que casi todos los proyectos regulatorios se basan en la legislación española vigente, por eso y por la trascendencia que pueden llegar a tener en la conformación definitiva del sector, nos ha parecido oportuno incluir estos comentarios.

Cabe resaltar también el interés demostrado en los últimos años por parte de diferentes grupos de inversión nacionales y extranjeros en negocios relacionados con la distribución minorista. Así, se han registrado importantes inversiones inmobiliarias para la construcción de centros de compras ligados a hipermercados (por ejemplo Grupo George Soros), compras de cadenas de supermercados (Grupo Exxel-Supermercado Norte, Ahold-Supermercado Disco) y más recientemente adquisiciones y aperturas en el rubro indumentaria (C&A de origen holandés, la española Zara, los chilenos de Falabella, entre otros, han abierto sus locales).

Estos movimientos refuerzan la idea de que existe una gran oportunidad de negocios en el proceso de modernización del comercio minorista argentino, lo que se ve favorecido por una economía en crecimiento, con un importante grado de estabilidad y de continuidad institucional. □

**GRACIELA KOSIAK DE GESUALDO**  
**JOSÉ MARÍA CHEMES**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional del Litoral  
Santa Fé (Argentina)

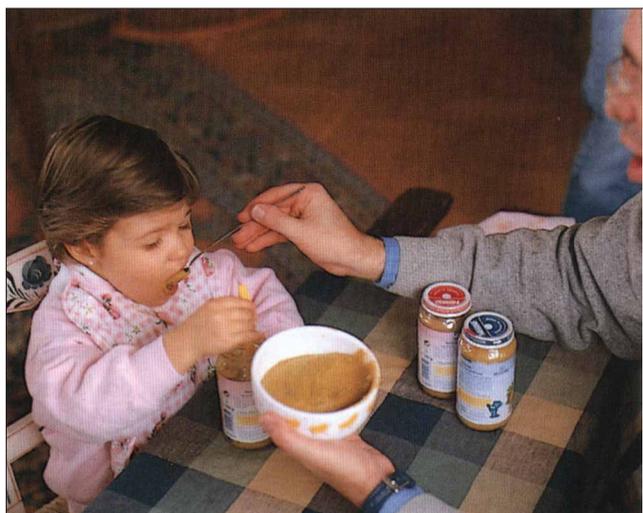
(1) Boca se emplea como sinónimo de establecimiento comercial.



# ALIMENTACIÓN INFANTIL

## LA INNOVACIÓN COMO ÚNICA ALTERNATIVA ANTE EL ESTANCAMIENTO DE LA DEMANDA

■ LYDIA CALERO JIMÉNEZ



**E**n la actualidad, el mercado de la alimentación infantil mueve en España unos 60.000 millones de pesetas (unos 360 millones de euros) anuales y representa un peso en volumen de unas 39.000 toneladas.

Se trata de un mercado muy innovador en el que, sin embargo, el permanente esfuerzo de las empresas por desarrollar nuevos productos y dotarlos de una mayor calidad choca con los bajísimos índices de natalidad, que descienden a un ritmo anual de entre el 1% y el 2%, con apenas 355.000 nacimientos en 1997.

Para compensar, por tanto, el problema del estancamiento de la demanda, las empresas del sector de alimentación infantil han optado por una mayor innovación y especialización; así como buscar otros mercados en el exterior. Todo ello permite mantener una evolución positiva del mercado total de alimentos infantiles, que con los últimos datos globales disponibles, relativos a 1997, reflejan un crecimiento en volumen del 7,6% respecto del año ante-

rior, que se tradujo a su vez en un incremento en valor del 5,2%.

### VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN

Existen tres familias principales de productos de dietética infantil: las leches infantiles (de iniciación y de continuación), las papillas y los tarritos. En lo que se refiere al peso en volumen de cada uno de estos segmentos –según los datos aportados por la Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (ANDI)–, los tarritos encabezan el ranking de productos más vendidos, con 15.000 toneladas en el mercado, mientras que las papillas suponen unas 12.200 toneladas y las leches infantiles unas 10.500. Muy por debajo les siguen los zumos y las leches de crecimiento, con 200 y 740 toneladas, respectivamente.

Según estos datos, los tarritos suponen el 39% del mercado global, seguidos de nuevo por las papillas (31,5%) y las leches infantiles (27%). Por su parte, los zumos (0,5%) y las leches de creci-

miento (2%) ocupan tan sólo una pequeña parte de este mercado.

Estas cifras implican, asimismo, que el consumo anual de tarritos es de 43 kilos por nacimiento, mientras que el de papillas es de 34,4 kilos y el de leches infantiles de 29,7 kilos.

En lo que respecta al peso en valor hay que destacar los 32.000 millones de pesetas (192 millones de euros) que mueven anualmente las leches infantiles, seguidos, aunque de lejos, por los 15.300 millones de pesetas (algo más de 90 millones de euros) de las harinas infantiles o papillas. En este caso, los tarritos vienen a suponer unos 11.000 millones de pesetas (66 millones de euros), mientras que los zumos y las leches infantiles representan 190 y 1.400 millones de pesetas (1,14 y 8,5 millones de euros), respectivamente.

Estas cifras demuestran, por tanto, que el subsector más importante dentro del mercado de la alimentación infantil son las leches infantiles, cuyo valor de mercado representa un 53,5% del total. Los demás productos deben conformar-





CUADRO Nº 1

### PESO EN VOLUMEN Y VALOR DE LOS PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN INFANTIL

PRODUCTO	VOLUMEN TONELADAS	VALOR	
		MILLONES PESETAS	MILLONES EUROS
LECHES INFANTILES	10.570	32.100	192,92
PAPILLAS	12.200	15.280	91,83
TARRITOS	15.100	11.050	66,41
ZUMOS	200	190	1,14
LECHES DE CRECIMIENTO	740	1.390	8,35
<b>TOTAL</b>	<b>38.810</b>	<b>60.010</b>	<b>360,66</b>

NOTA: Datos de 1997.

FUENTE: Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (ANDI).

se con un lugar menos destacado, suponiendo un 25,5% las papillas, un 18,4% los tarritos, un 2,3% las leches de crecimiento y un 0,3% los zumos.

#### LECHES INFANTILES, A LA CABEZA

Las leches infantiles, que actualmente representan más de la mitad de todo el mercado español de alimentación infantil, son un producto cada vez más utilizado en los primeros años de vida de los niños, tanto como complemento a la alimentación materna como de manera exclusiva.

Además, los pediatras y expertos en nutrición recomiendan cada vez más que, a partir de los dos años, los niños se alimenten con un mínimo de medio litro de leche de continuación diario. Los fabricantes, conscientes de esto, han desarrollado durante los últimos años nuevos productos de gran calidad que sirven para sustituir a la leche materna y han incorporado los más novedosos avances tecnológicos para que la composición de estos productos incluya vitaminas, proteínas, grasas y minerales, siempre en la justa medida que el niño necesita.

Durante años y hasta hoy, el primer puesto en el segmento de leches maternizadas lo ha ocupado la multinacional Nestlé, que ocupa más del 30% del total en este mercado. Esta empresa, instalada en España desde 1905, creó

su primera leche infantil, Pelargón, en 1944. Mucho después, en 1973, llegaría la marca Nativa; y en 1986, Nidina. Actualmente, a estas marcas se han unido Nidal y las leches para niños prematuros Alpream y Al 100. Nestlé también produce en la actualidad las leches dietéticas Alfaré y Alsoy y la leche Nestlé Junior, destinada a los niños mayores de un año. Aunque todas ellas comenzaron a distribuirse sólo en farmacias ahora también lo hacen en el canal de alimentación.

Tras Nestlé y a bastante distancia, se encuentra la firma Sandoz Nutrition, con una cuota de mercado del 13,5%. Esta firma ha introducido en el mercado de las leches infantiles marcas como Modar y Adapta.

Por su parte, la firma Ordesa (del grupo Nutrexpa), mantiene en torno a un 10% del mercado de leches infantiles. Además, esta empresa está lanzando al mercado una gama de productos innovadores. En lo que respecta a las leches infantiles, destaca la gama Plus, compuesta en primer lugar por la leche Blemil 1 Plus, única fórmula en el mercado suplementada con ácidos grasos poliinsaturados de cadena larga, carnitina, selenio, taurina, hierro y vitamina E. Esta gama también incluye la leche Blemil 2 Plus, nueva fórmula que aporta al lactante una mejor prevención en la oxidación de los ácidos grasos

poliinsaturados y que contribuye a evitar posibles anemias. Ordesa también ha incorporado al mercado la leche para lactantes y de continuación Blemil líquida, lista para tomar y que incorpora todos los controles higiénicos y sanitarios en su elaboración. A Blemil se han unido además las marcas de leche de inicio y continuación Bebelac y Dorlat.

La cuarta de estas empresas, Milupa, compañía internacional que desde hace más de 30 años está presente en el mercado español de la alimentación infantil y que forma parte del grupo Numico (compuesto por las compañías Nutricia, Milupa y Cow & Gate), ocupa actualmente una cuota de mercado de producción de leches infantiles de un 9,6%. Esta empresa dispone en la actualidad de las marcas Aptamil y Milumil. Esta última cuenta con tres variedades diferentes: Milumil, leche de crecimiento en brik de 1 litro para niños de 1 a 3 años, Milumil 2 Plus, leche de continuación para grandes apetitos y Milumil 2, leche de continuación líquida en envase de cristal.

Además, Milupa ha lanzado una nueva gama de productos de alimentación infantil, Milupa Milumil, que abarca las leches, las papillas y las galletas. Esta nueva marca ha supuesto la entrada de esta empresa en el canal de la alimentación, ya que anteriormente





## MERCAMALAGA:



## EL GRAN MERCADO MAYORISTA DE LA COSTA DEL SOL



- Frutas
- Hortalizas
- Pescados
- Matadero de aves

- Pabellón de polivalencia
- Cash and carry
- Servicios
- ... e inmediatos proyectos de expansión

**mercamálaga**

Avda. de José Ortega y Gasset, 553 / 29196 MÁLAGA / Tel.: 95 217 90 10 / Fax: 95 217 90 06 / E-mail: mercamalaga@olinet.es





sólo se distribuía en farmacias. La empresa Cile S.A., con más de 50 años de experiencia en la distribución de marcas líderes, es la encargada de la comercialización en la alimentación de Milupa.

La empresa que ocupa el quinto lugar es Alter Farmacia, con su marca Nutribén, que cuentan con una cuota de mercado del 9,1%.

A continuación, el sexto puesto está ocupado por Abbot-Puleva, surgida tras la venta de la división de alimentos infantiles de la empresa granadina Puleva a la norteamericana Abbot Laboratories después de la suspensión de pagos presentada en 1994, tiene un 8,4% del mercado de leches infantiles.

Mead-Johnson ocupa, por su parte, un 8,1% del total de este mercado. Esta empresa, cuyos productos sólo se distribuyen en farmacias, cuenta con varias marcas de leches infantiles. A las leches de inicio y continuación Enfamil se unen otras especialidades como la leche hipoalérgica para lactantes con alergia a las proteínas Nutramigen, la leche sin lactosa O-Lac y la leche para lactantes con digestión o utilización deficiente de proteínas y grasas Pregestimil.

Por último, la empresa Nutricia, que está integrada como Milupa en el grupo Numico y es productora de la marca Almirón, tiene una participación en el mercado de leches infantiles de un 7,6%.

Otras empresas, como el caso de Heinz, también están presentes en el segmento del mercado de las leches infantiles aunque cuentan con una cuota de mercado muy inferior a las de las empresas anteriores.

CUADRO Nº 2  
CUOTAS DE MERCADO  
POR PRODUCTOS Y EMPRESAS

LECHES INFANTILES	% S/TOTAL
NESTLÉ	28,7
SANDOZ NUTRITION	13,5
ORDESA	9,9
MILUPA	9,6
ÁLTER FARMACIA (NUTRIBÉN)	9,1
ABBOT-PULEVA	8,4
MEAD JOHNSON	8,1
NUTRICIA	7,6
OTRAS EMPRESAS	5,1

PAPILLAS	% S/TOTAL
NESTLÉ	40,0
ABBOT-PULEVA	15,0
ÁLTER FARMACIA (NUTRIBÉN)	13,7
ORDESA	12,5
HERO	10,8
MILUPA	2,9
SANDOZ NUTRITION	2,8
OTRAS EMPRESAS	2,3

TARRITOS	% S/TOTAL
HERO	44,0
NESTLÉ	25,0
BLEDINA	16,4
ÁLTER FARMACIA (NUTRIBÉN)	14,6

NOTA: Datos de 1997/1998.

FUENTE: Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (ANDI).



pués de las leches infantiles; con un volumen de negocio anual –datos de 1997– unos 15.000 millones de pesetas (90 millones de euros).

Dentro de este mercado, existen dos categorías básicas, las harinas lacteadas y las harinas no lacteadas, siendo estas últimas las que acaparan la mayor parte del negocio. Los fabricantes de este tipo de productos han desarrollado en los últimos años una amplia gama de variedades, tomando como objetivo fundamental el equilibrio entre una alimentación sana y una oferta diversificada y adaptada a todo tipo de necesidades y gustos.

Este objetivo ha permitido que en la actualidad existan multitud de variedades diferentes de papillas entre las que se pueden destacar los cereales con miel, los cereales con frutas, los cereales con cacao, los cereales sin gluten y las papillas de arroz.

Como en el subsector de las leches infantiles, la empresa Nestlé se sitúa también como líder indiscutible en papillas, con más del 40% del total de la cuota de mercado. Las papillas de Nestlé se venden tanto en farmacias como en el canal de la alimentación.

Abbot-Puleva sigue a Nestlé, aunque a una gran distancia, con el 15% de la cuota de mercado, situándose así en una mejor posición que en el subsector de las leches infantiles.

La empresa Alter Farmacia, que en leches infantiles ocupaba el quinto lugar, aquí se sitúa en el tercer puesto, con casi el 14%. Con su marca Nutribén, esta firma ofrece una amplia gama de papillas capaces de satisfacer las necesidades nutricionales del niño en su etapa de desarrollo.

**LAS PAPILLAS, CON EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO**

Los fabricantes de papillas y tarritos ven con optimismo el futuro de esta industria y consideran que este tipo de mercado tiene importantes expectativas de crecimiento.

En la actualidad, las papillas, tanto de cereales como harinas, ocupan el segundo lugar entre los productos del sector de la alimentación infantil des-





Por su parte, Ordesa absorbe el 12,5% del mercado de papillas. Esta empresa ha desarrollado recientemente un nuevo proceso de dextrinación en sus quince variedades de papillas Blevit, lo que permitirá garantizar, según esta firma, el óptimo aprovechamiento nutricional para el bebé.

Tras Ordesa se sitúa Hero con un 10% y tras ella otras como Milupa, Sandoz Nutrition, Bledina, Prodiál y Heinz, contando todas ellas con una cuota de mercado algo inferior al 3%.

### LOS TARRITOS, MENOS ACEPTACIÓN QUE EN OTROS PAÍSES

Como ocurre con el segmento de las papillas, los tarritos, potitos o "baby food" infantiles no cuentan en España con la misma aceptación que en otros países, como Alemania, Francia o Canadá, en los que la participación de este producto en el mercado puede superar incluso a la de las leches infantiles o en los que los tarritos forman la segunda división del mercado por encima de los cereales y las papillas.

La razón que explica el menor desarrollo de este tipo de productos en España parece responder al hecho de que las familias españolas siguen prefiriendo, con carácter general, preparar los pures infantiles y sólo recurren excepcionalmente a los tarritos, con motivo de viajes, etc.

Aunque los fabricantes de tarritos observan el futuro con optimismo, la evolución de este producto es todavía una incógnita, ya que en su posible desarrollo entran en juego muchas variables, tales como el poder adquisitivo de los consumidores y la incorporación de la mujer al mundo laboral.

CUADRO Nº 3

### CUOTA DE MERCADO EN TARRITOS POR EMPRESAS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

FARMACIAS	% S/TOTAL
NESTLÉ	69,0
ÁLTER FARMACIA (NUTRIBÉN)	31,0

ALIMENTACIÓN	% S/TOTAL
HERO	67,0
BLEDINA	25,0
HEINZ	4,6
PRODIÁL	2,0
OTRAS EMPRESAS	1,4

NOTA: Datos de 1997/1998.

FUENTE: Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (ANDI).



da por la firma Hero, que capta el 40% del total; mientras que Nestlé debe conformarse esta vez con un 25%. Tras las dos primeras marcas se sitúan Bledina, con un 16,4%; y Alter Farmacia, con un 11,3%.

A pesar de estos datos, las cifras son algo diferentes si consideramos los dos canales de distribución principales de este tipo de productos. El canal de farmacia lo controlan Nestlé y Alter Farmacia, con un 69% y un 31% del total, respectivamente. En el canal de alimentación, Hero capta la mayor parte del mercado, con un peso en volumen del 67%, mientras que Bledina, Heinz y Prodiál le siguen, situándose en puestos menos privilegiados.

### OTROS PRODUCTOS: ZUMOS, PASTAS E INFUSIONES

Aunque las leches infantiles, las papillas y los tarritos son las tres familias principales de alimentos infantiles, existen algunas otras que, aunque con menor peso en volumen y en valor en el mercado, también se encuentran presentes en este segmento.

Uno de estos casos es el de los zumos infantiles. La empresa Alter Farmacia tiene en el mercado los zumos infantiles Nutribén. Otro de estos productos son las pastas de trigo blando para bebés, introducidas recientemente en el mercado por la empresa Heinz y enriquecidas con vitaminas y minerales. Esta misma empresa ha lanzado al mercado las infusiones infantiles, con las marcas Digestiva y Sueños. Otras empresas también han incorporado a su producción este nuevo tipo de alimento infantil. Ordesa, por ejemplo, ha creado una gama de cuatro infusiones ela-



CUADRO Nº 4

**DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE DIETÉTICA INFANTIL POR FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN PORCENTAJES**

PRODUCTO	▲ FARMACIAS	▲ ALIMENTACIÓN
LECHES INFANTILES	88	12
PAPILLAS	74	26
TARRITOS	34	66
LECHES DE CRECIMIENTO	8	92

NOTA: Datos de 1997.

FUENTE: Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (ANDI).

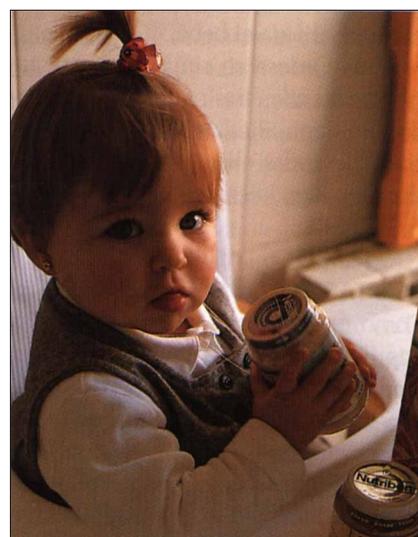
CUADRO Nº 5

**PORCENTAJES DE VENTAS POR PRODUCTOS EN EL CANAL ALIMENTARIO**

PRODUCTO	▲ HIPERMERCADOS	▲ SUPERMERCADOS		
		▲ GRANDES	▲ MEDIANOS	▲ PEQUEÑOS
LECHES INFANTILES	57,3	17,5	11,1	14,1
PAPILLAS	44,0	14,6	16,1	25,3
TARRITOS	45,0	14,8	18,0	22,2

NOTA: Datos de 1997/1998.

FUENTE: A.C. NIELSEN.



boradas a partir de extractos de plantas y frutas; y Alter Farmacia, con su marca Nutribén, ha introducido en el mercado las infusiones infantiles instantáneas de acción fisiológica Alivit.

A este respecto, la asociación británica IDFA (Infant and Dietetic Food Association) ha recomendado recientemente a los fabricantes de comida para niños retirar la etiqueta "Sin Azúcar Añadido" de los alimentos especiales para lactantes, así como zumos y bebidas infantiles. Según esta asociación, aunque el uso de dicha etiqueta es legal, su uso podría inducir a pensar que el azúcar es inadecuado para el consumo infantil, cuando, en realidad, los niños necesitan cantidades modera-

das de azúcar debido tanto a su valor energético como a su fácil digestión. A esta iniciativa, cuyo efecto puede ser inmediato, se han unido importantes multinacionales europeas de nutrición infantil como Hero, Heinz, Milupa y Cow & Gate.

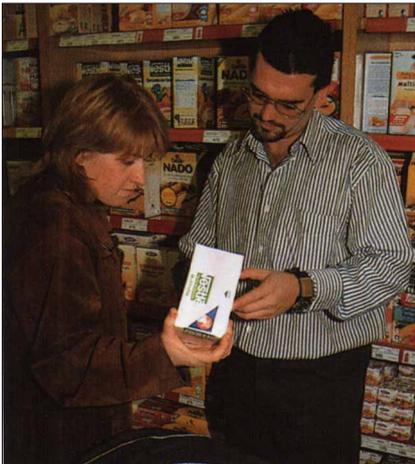
**DISTRIBUCIÓN: FARMACIA Y ALIMENTACIÓN**

En el año 1995, España era, junto con Grecia, el único país de la Unión Europea en el que la comercialización de leches infantiles sólo podía llevarse a cabo en las farmacias o parafarmacias. A partir de la liberalización de este mercado en Francia, comenzó a correr el rumor entre los fabricantes españoles

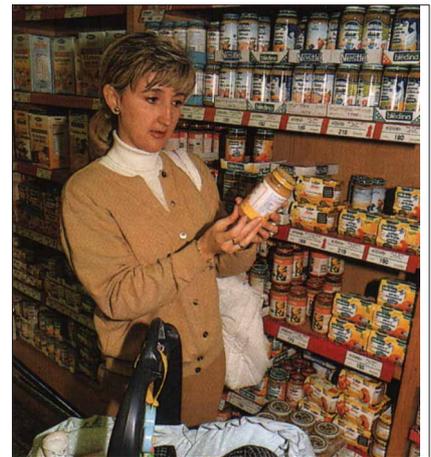
de que la situación en España podía estar llegando a su fin pero nadie daba el primer paso para conseguirlo. Finalmente, fue la entonces casi desconocida empresa leridana Granja Castelló la que se rebeló contra el sistema y en marzo de 1995 presentó sus leches infantiles Nadó en varias cadenas de supermercados catalanas. Aunque esto suponía una vulneración de la ley española entonces vigente, Granja Castelló ya había llegado a un acuerdo anteriormente con la firma francesa Isigny Sainte Mere para que se encargase de realizar la producción.

La acción de Granja Castelló se encontró con la oposición tanto de los farmacéuticos como de los fabricantes





Finalmente, en enero de 1996, un Real Decreto levantaba la prescripción de venta exclusiva en farmacias de los preparados lácteos para lactantes y de continuación. Tras la aprobación de esta norma, muchas empresas continuaron siendo reticentes a distribuir sus productos en el canal de alimentación porque, a pesar de saber que ello supondría a la larga un incremento en sus ventas, también sabían que haciéndolo podrían sufrir el boicot de todo el gremio farmacéutico a su gama de productos de alimentación infantil. Aún así, en el primer año de entrada en vigor de esta medida, las farmacias perdieron alrededor de un 7% del mercado y comenzaron a aparecer nuevas marcas de leche infantil en el canal de alimentación, como Enerlet Baby (Bio-century), Bledina (Diepal, del Grupo Danone), Auxolac (Heinz Ibérica), Hero Baby (Hero España) y Pascual Baby (Leche Pascual).



de productos infantiles que, unidos a través de la Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (ANDI), llegaron incluso a demandar a la empresa catalana; que contó, sin embargo, con el apoyo de las asociaciones de consumidores y de las grandes empresas de distribución.

En todo caso, tras el decreto las empresas han optado por mantener sus productos bien en el canal de farmacia, bien en el canal de alimentación, y en muy pocos casos han decidido ocupar los dos canales de distribución ya que existe una cierta incompatibilidad para estar presentes en ambos segmentos.

## MERCADO PORTUGUES

- ★ 31.000 establecimientos alimentarios.
- ★ 1,5 billones de pesetas en alimentación.
- ★ 68.000 hoteles, restaurantes, cafes y bares.
- ★ 400.000.000 de pts. de ventas anuales en hostelería.



# ALIMENTARIA LISBOA

1/5 MAYO/MAY 1999

FEIRA INTERNACIONAL DE LISBOA  
ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA

## SALÓN INTERNACIONAL DE LA ALIMENTACIÓN

SALÃO INTERNACIONAL DA ALIMENTAÇÃO  
INTERNATIONAL FOOD EXHIBITION

Multiproducto

Expolácteos

Mundidoce

Equipa-Restauração

Expovin

Congexpo

Intercarne

Tecnalimentaria







C E N T R A L

# *Mercatenerife*



*Las Islas unidas en tan sólo 30 minutos*

Urbanización El Mayorazgo, Sector 2  
38108 Santa Cruz de Tenerife

Tels.: 922 22 27 40 | 922 22 27 41 | 922 22 12 68 – Fax: 922 23 27 65

E-mail: [mercage@step.es](mailto:mercage@step.es)

<http://www.cabtfe.es/mercatenerife> – <http://www.cistia.es/mercatenerife>





Es por esta razón por la que siguen existiendo empresas poco dispuestas a cambiar y continúan distribuyendo sus productos sólo en el canal de farmacias. Este es el caso de Milte (Milk Technologies), filial del grupo cooperativo alemán Milchwerte Westfalen, que desde 1996 opera sólo en el canal de farmacias del mercado español y que actualmente continúa desarrollando nuevos productos a un precio más barato para competir con las empresas que distribuyen en el canal de alimentación. Su nueva leche infantil en pack de cartón de dos litros, por ejemplo, se vende en la actualidad sólo en farmacias y un 30% más barato. Con este nuevo lanzamiento y con el próximo proyecto de comercializar (siempre en farmacias) un tipo de agua especial para mezclar con la leche infantil, la empresa Milke prevé duplicar su facturación y superar los 1.300 millones de pesetas en 1999.

#### TRASVASE DE CANALES

En todo caso, se ha producido un progresivo trasvase entre canales en detrimento de las farmacias que, de ostentar el 69% del volumen del mercado en el año 1996, bajó hasta el 64% en 1997. En cuanto a la evolución de canales por segmentos no es homogénea, de tal forma que el canal de la alimentación representa un 12% de las ventas en volumen de las leches infantiles, un 92% de las de leches de crecimiento, un 26% de las de papillas y un 66% de las de tarritos.

Si consideramos las empresas productoras, las tres familias básicas de alimentos infantiles y los dos canales principales de distribución de estos, vemos que la multinacional Nestlé, que antes

sólo distribuía sus marcas de leche infantil en las farmacias, ha decidido finalmente hacerlo también en el canal alimentario. Por su parte, la firma Milupa, antes sólo presente en farmacias, ha entrado también recientemente en los supermercados con su gama de productos de dietética infantil Milupa Milumil. Mead Johnson, en cambio, continúa distribuyendo sus preparados lácteos sólo en el canal de farmacias.

Actualmente, A.C. Nielsen establece una jerarquía de supermercados, según el puesto que ocupa cada tipo en la distribución de leches infantiles. De esta forma, los hipermercados se sitúan a la cabeza de esta lista, captando un 57,3% del total. Tras estos se encuentran los supermercados grandes, con un 17,5%; los supermercados pequeños, con un 14,1% y los supermercados de tamaño medio, con un 11,1%.

En cuanto al consumo por áreas geográficas, los primeros lugares son ocupados por la zona metropolitana de Madrid, con un 18,6%; el centroeste, con un 18,2%; y el sur, con un 16,5%.

En el segmento de las papillas, las que comercializa la empresa Nestlé pueden, como sus leches infantiles, adquirirse tanto en farmacias como en supermercados. Las de la firma Heinz, por el contrario, sólo se distribuyen en el canal de alimentación.

Al igual que ocurre en el de las leches infantiles, son los hipermercados los que concentran las ventas de las papillas en el canal alimentario, con

una cuota superior al 44%. A continuación están los supermercados pequeños (25,3%) y los supermercados grandes, con algo más del 14,6%.

En cuanto a las regiones, el primer puesto en el consumo de papillas lo tiene Andalucía (20,9%), seguida por las regiones del centro-este (16,6%) y Madrid (15,7%). Estas cifras, que muestran el descenso en las zonas de consumo, reflejan también el retroceso del mercado, marcado de forma inevitable por la baja natalidad registrada actualmente en nuestro país.

Por último, las ventas de tarritos o "baby food" se han incrementado en el canal alimentario, superando con creces las obtenidas en el canal de farmacias. Aunque la empresa Nestlé debe conformarse en este subsector con el segundo puesto tras la firma Hero, continúa manteniendo su liderazgo en el canal de farmacias, captando un 69%. Por su parte, Alter Farmacia ocupa en este canal el 31%.

Es en el canal alimentario donde Hero se sitúa en primer lugar, captando el 67%. Tras ella se colocan Bledina (25%), Heinz (4,6%) y Prodiál (2%).

De nuevo son los hipermercados los que canalizan la mayor parte de las ventas de tarritos, con un volumen del 45%. Después se sitúan los supermercados pequeños (22,2%) y los supermercados con más de 1.000 metros cuadrados (14,8%).

En este caso, es el área sur la que se sitúa a la cabeza del consumo de tarritos a nivel nacional, con el 27% del total. Tras ella, el centro-este (21,2%) y Madrid (14,1%). □

LYDIA CALERO JIMÉNEZ  
Periodista



**E**l objetivo principal que se pretende con esta reflexión es servir como punto de discusión e investigación ante la amenaza que deben afrontar las agencias de viajes minoristas con respecto a las nuevas tecnologías en distribución turística.

Dada la importancia actual de la distribución en el ámbito económico en general y, en el comercial, en particular; y sabiendo que el turismo se ha convertido en uno de los pilares básicos de la economía, configurándose como la primera industria nacional, se enlazan los ámbitos de distribución y de turismo.

En primer lugar, la distribución comercial es una de las funciones más importantes de marketing, formando un sector específico dentro del sistema económico en su conjunto. Además, cumple unos objetivos claramente definidos y analizados en manuales y numerosas publicaciones.

No ocurre lo mismo cuando se habla de distribución turística. Esta variable, de las cuatro que forman el marketing-mix turístico, ha sido durante mucho tiempo la que menor atención ha recibido por parte de los investigadores y, en consecuencia, el número de publicaciones en este sentido es bastante escaso. Sin embargo, podemos decir que en los últimos años se han comenzado a analizar la distribución y los demás instrumentos del marketing turístico, aunque con una mayor presencia de estudios descriptivos frente a los explicativos. Además, en la actualidad, la distribución se está

convirtiendo en tema de debate en todos los foros que se organizan para analizar la incidencia de las nuevas tecnologías sobre las agencias de viajes minoristas.

Desde este punto de vista, tenemos una importante línea de investigación abierta para Universidades y otros centros que pretendan especializarse en la distribución turística.

En segundo lugar, el turismo es un sector heterogéneo, altamente fragmentado e integrado por múltiples actividades diferentes entre sí, aunque complementarias e interrelacionadas; y es intensivo en mano de obra, siendo el factor humano la clave de su comercialización.

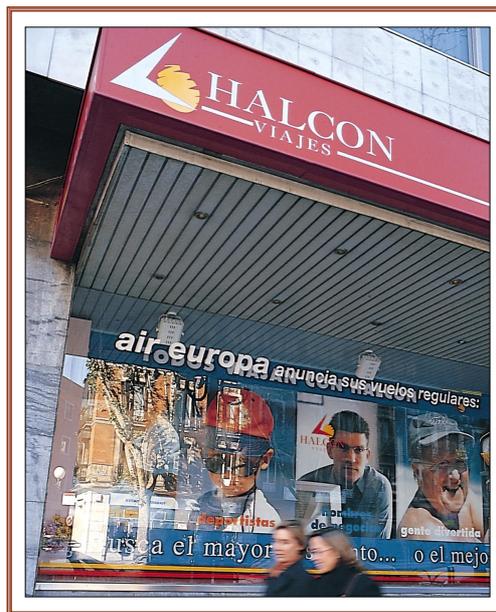
La compra de servicios turísticos se caracteriza por la racionalidad y el consumo por la estacionalidad. Existe una fuerte interrelación entre el sector público y el privado y la política económica influye de manera decisiva en el turismo, ya que, por ejemplo, una devaluación de la moneda de un país puede llevar a que dicho país reciba más visitantes.

Por otra parte, puede comprobarse la importancia que adquieren las variables turísticas

y su influencia en las macromagnitudes del sistema económico, al decir, por un lado, que el turismo en España representa más del 10% del PIB a precios de mercado y, por otro, que, los datos del Registro de Caja del Banco de España cifran en 3,50 billones de pesetas (21.035,42 millones de euros) los ingresos de la Balanza de Pagos por turismo y viajes para 1996 y en 622,7

## NUEVAS TECNOLOGÍAS EN DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

ARTURO MOLINA COLLADO  
PROFESOR DE COMERCIALIZACIÓN  
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.  
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA



CUADRO Nº 1

## MAGNITUDES GENERALES Y TURÍSTICAS

	1993	1994	1995	1996
<b>MAGNITUDES GENERALES</b>				
POBLACIÓN OCUPADA/MEDIA ANUAL (MILES DE PERSONAS)	11.876	11.727	12.041	12.396
PIB PM. EN TÉRMINOS CORRIENTES				
BILLONES DE PESETAS	60,88	64,83	69,72	73,66
MILLONES DE EUROS	365.896,16	389.636,14	419.025,63	442.705,51
PRODUCCIÓN TOTAL/TÉRMINOS CORRIENTES				
BILLONES DE PESETAS	108,00	115,12	124,35	131,38
MILLONES DE EUROS	649.093,07	691.885,13	747.358,55	789.609,70
<b>MAGNITUDES TURÍSTICAS</b>				
EMPLEO TURÍSTICO/MEDIA ANUAL (MILES DE PERSONAS)	1.102	1.116	1.147	1.174
VAB DEL TURISMO/DIRECTO + INDIRECTO				
BILLONES DE PESETAS	5,09	5,56	6,64	7,16
MILLONES DE EUROS	30.591,51	33.416,27	39.907,20	43.032,46
PRODUCCIÓN TURÍSTICA/DIRECTA + INDIRECTA				
BILLONES DE PESETAS	9,25	10,11	12,39	13,39
MILLONES DE EUROS	55.593,62	60.762,32	74.465,40	80.475,52

Fuente: La Actividad Turística Española; varios años. AECIT.

millones de pesetas (3,74 millones de euros), los pagos. Por lo tanto, el saldo neto para 1996 fue de 2,88 billones de pesetas (17.309,14 millones de euros), un 10,3% más que en 1995.

Si añadimos el consumo turístico, se demuestra cuantitativamente esta importancia del sector dentro de la estructura económica de España (1): incluye el de los residentes y no residentes, valorado en 7,83 billones de pesetas (47.077,28 millones de euros) en términos nominales y 5,87 billones de pesetas (35.279,41 millones de euros) en términos reales para 1996 (base 1990); y se reparte, por citar algunas cifras, entre 12.000 empresas hoteleras, 59.000 de restauración, casi 6.000 agencias de viajes y el resto de empresas que ejercen su actividad en áreas turísticas que generan empleo para más de un millón de personas en promedio anual.

En este sentido, puede observarse este efecto comparado en el cuadro nº 1, donde aparecen tres magnitudes generales del sistema económico y las mismas magnitudes para el sistema turístico.

### CARACTERÍSTICAS

#### DE LA DISTRIBUCIÓN EN TURISMO

Así, conjugando ambas actividades, distribución y turismo, puede delimitarse el concepto de distribución en turismo, como aquella tarea que trata de facilitar información y el acceso del comprador al producto a través del diseño de la estrategia de comercialización y de comunicación. Teniendo en cuenta que cada cliente tiene sus propias necesidades, se trabaja con grupos de personas que tienen características dispares, es decir, son distintos segmentos de mercado. Además, se puede elegir entre varios tipos de distribución en función de los siguientes aspectos:

- Posicionamiento buscado por la empresa.
- Tipo de servicio que venda.
- Características del mercado al que se dirija.
- Legislación vigente.
- La propia estrategia empresarial.
- Grado de implicación en la relación cliente-servicio.
- Cobertura del mercado.
- Interacción con las empresas distribuidoras.

CUADRO Nº 2

## TIPOLOGÍA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

AGENCIAS DE VIAJES	MAYORISTAS	MAYORISTA-MINORISTA	MINORISTAS
CENTRALES	123	271	2.324
SUCURSALES	224	1.887	1.328
<b>TOTAL</b>	<b>347</b>	<b>2.158</b>	<b>3.652</b>

Fuente: La Actividad Turística Española en 1996. AECIT, 1997.

El canal más utilizado en este campo se configura con la intervención de “las agencias de viajes”, constituyendo una actividad económica independiente.

### ACTIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Las agencias de viajes constituyen una actividad que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos veinte años (un ritmo de aproximadamente el 6,5% anual). Sin embargo, no siempre el incremento en las ventas ha supuesto para este subsector un aumento de la rentabilidad, debido a la creciente competitividad y, en consecuencia, lo que se produce es el efecto contrario: descenso en los márgenes. Además, existe una fuerte concentración ya que las diez primeras empresas controlan el 40% de la facturación.

En España, como en otros países, se caracterizan por su heterogeneidad funcional derivada de la existencia de dos tareas básicas en la intermediación turística:

1. *Función de producción*, realizada por las agencias mayoristas.
2. *Función de distribución*, propiamente dicha, que corresponde a las agencias minoristas.

De esta doble función se deduce que existen distintos tipos de agencias. Aquéllas que son catalogadas como mayoristas, las que son minoristas y un tercer tipo, las denominadas agencias mixtas, que operan como minoristas aun cuando pueden hacerlo como mayoristas.

Según los últimos datos disponibles (2), el 37,1% (2.158) del conjunto de las agencias de viajes minoristas pertenece al grupo de las mixtas y el 62,9% (3.652) son minoristas puras. Las 271 centrales de las agencias mixtas ejercen su actividad como mayoristas y las sucursales como minoristas (cuadro nº 2). La estructura del mercado está integrada en su mayor parte por empresas de reducida dimensión, ya que el 90% de las minoristas posee una plantilla inferior a 10 trabajadores.



En cuanto a la distribución geográfica de las agencias de viajes, existe una fuerte concentración territorial: en tan sólo siete provincias (Madrid, Barcelona, Baleares, Gran Canaria, Tenerife, Girona y Málaga) se encuentran el 70% de los puntos de venta.

De igual modo, de las 123 empresas mayoristas, el 46,3% (57) están en Madrid y el 17,8% (22) en Cataluña. Sólo en dos comunidades se concentra el 64,1% de las mayoristas. Esta concentración se puede considerar como amenaza a la entrada de agencias de viajes fuera de dichas zonas. La causa de esta disparidad geográfica es la fuerte concentración también de los visitantes extranjeros en determinadas zonas, configurándose esta actividad como meramente receptora de los movimientos internacionales de turistas hacia España.

Ante esta situación, con la intervención casi única en la distribución turística de las agencias de viajes, se plantea la aparición de nuevos canales, muchos de ellos, en fase de desarrollo, debido al avance de las nuevas tecnologías.

### NUEVAS TECNOLOGÍAS Y CAMBIOS EN EL ENTORNO

Entre los cambios más recientes experimentados por las nuevas tecnologías de las comunicaciones destacan la mayor utilización de Internet y la creciente accesibilidad de los clientes a los sistemas de distribución alternativos basados en esas tecnologías.

Por otro lado, también se está produciendo una disminución de la actividad de las agencias debido a la incorporación de los procesos automáticos en la reserva y emisión de billetes.

Estos hechos muestran que se están produciendo cambios en el entorno competitivo y, en consecuencia, surge el siguiente interrogante: ¿qué acciones pueden seguir las agencias para incrementar su competitividad?

La solución a esta cuestión parte de las posibles estrategias de integración, horizontal o vertical, y la especialización.

–*Horizontal*: mejorar cuotas de mercado y eliminar competidores.

–*Vertical*: controlar más la oferta.

–Como alternativa podría existir una *especialización por productos o incluso por zonas*, es decir, crear agencias de barrio donde el cliente encuentre un trato muy personalizado y además esté cercano al lugar de trabajo o de residencia.

Existen algunos indicios de la posible evolución de esta actividad: primero, las agencias de viajes independientes representan la mayoría del colectivo en España y son las que tienen una situación financiera menos atractiva y, por tanto, para ellas se prevé la concentración como mejor estrategia; segundo, la concentración horizontal se consolidará en el futuro; y, tercero, aquéllos que se han integrado verticalmente dominan el sector.

### **CANALES ALTERNATIVOS**

Se pueden analizar los canales de distribución alternativos en esta actividad, que son, principalmente:

- *Las centrales de reservas*. En la actualidad, y desde hace unos años, inciden cada vez con mayor fuerza sobre el cliente directo (empresas), dejando así a un lado a las agencias minoristas que inicialmente eran su único ámbito de actuación.

- *La venta directa de los prestadores finales de servicio*. La venta directa se está convirtiendo en una amenaza para las agencias de viaje debido a que existe lo que podemos denominar un proceso de desintermediación creciente donde se acerca la reserva al cliente final.

- *Las redes de información*. Aunque actualmente en España la utilización de Internet para la contratación de viajes es escasa, esta modalidad se está configurando como un canal sustitutivo para un futuro cercano y, en principio, para un determinado perfil de clientes (18-30 años, universitarios, clase media) y con posterioridad irá abarcando a otros usuarios también de Internet. En cualquier caso, este medio se utiliza para productos poco complejos y fácilmente evaluables.



- *Los expendedores automáticos de billetes*, que permiten obtener el billete sin la intervención de ningún agente. Supone una amenaza para aquellas agencias cuyos ingresos dependen principalmente de este producto. Esta modalidad de venta se ha adoptado en diversos aeropuertos españoles y algunos ejemplos son los instalados por Viajes Halcón y La Caixa.

- *La facturación sin billete*. De gran crecimiento en los últimos años. Es un billete electrónico que sustituye al billete físico actual. Se está utilizando en España por la compañía Iberia y limitándose de momento al tráfico nacional.

- *Las grandes superficies*. Algunas ya tienen sus propias agencias

de viajes (El Corte Inglés, Eroski...) y han preparado el terreno para la instalación de unidades de venta de viajes en sus dependencias con un mayor número de horas de atención al público.

Una conclusión que se puede obtener de lo anterior indica que no es lo mismo pertenecer al segmento de las agencias de viajes que al segmento de la distribución turística. El campo de actuación es mucho más amplio en el caso de la distribución. En definitiva, las agencias de viajes minoristas, que son la gran mayoría, deben aumentar el valor añadido que dan al cliente para intentar mantenerse dentro del sector.

Por último, en relación a las potenciales y actuales formas de distribución turística, considerando quiénes son los clientes de las agencias de viajes (empresas, grupos organizados, clientes individuales), se puede pronosticar que en los próximos años se desarrollarán procesos de integración y de especialización para consolidar estos nuevos canales cortos y, en algunos casos, directos, que se están implantando en la actualidad. ■

#### **NOTAS**

(1) "La contribución de la actividad turística a la economía española" en La Actividad Turística Española en 1996. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. AECIT, 1997, pp.25-38

(2) "Las agencias de viaje en España" en La Actividad Turística Española en 1996. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. AECIT, 1997, pp.109-115



MERCADO MUNICIPAL DE ÁVILA

## Brademar

M<sup>a</sup> ANTONIA LANDERO

R amón se ha marchado. Esta mañana, cuando estaba a punto de abrir mi puesto de frutos secos, me lo dijo Mauricio con su acostumbrado laconismo, mientras pasaba la fregona por el pasillo: “Me ha dicho Ramón que te dijera que se marcha”. Y siguió limpiando, muy atento a la tarea. Luego se detuvo un momento y mirando al suelo, como esforzándose en descifrar un enigma, añadió: “hay que ver qué hombre, me llama anoche a las tantas para decirme que se tiene que marchar urgentemente y no me dio tiempo ni para preguntarle por qué. Y mira que lo siento porque, aunque es un poco raro, a trabajador no hay quien le gane. Por cierto, que también me dijo que se acordará de ti y que gracias por todo”. Y volviendo a la fregona, murmuró: “hay que ver”.

Que se acordará de mí y que gracias por todo. Aunque cuando se despidió de mí anoche tuve la sensación de que ya no volvería a verlo, me quedé vacía, como si la gente que pasaba voceando con cajas y sacos de aquí para allá, estuviera en un escaparate mecanizado de Navidad y yo los viera desde la calle sin escucharla.

Sólo han pasado tres meses, pero a mí me parece que hace mucho tiempo que llegó aquí, al mercado de Ávila, y se puso a trabajar en el puesto de frutas de Mauricio. Parecía un hombre extraño y, aunque nunca sonreía, no tenía una expresión triste, sino ausente. Nunca hablaba más de lo necesario y aunque intentaba ser amable, parecía que las palabras tuvieran espinas y le doliera la garganta al pronunciarlas. De modo que se ensimismaba en el



trabajo procurando despachar la fruta lo más rápidamente posible, con una leve sonrisa que trataba de disculpar su parquedad.

Pero nunca me fijé en él con atención, hasta que un día, en un momento en que no estaban ni él ni Mauricio, por casualidad miré un cuaderno que había dejado en un estante del puesto. Estaba lleno de palabras extrañas escritas a lápiz: forgal, nedorme, megebundo, gramalón, protovisto, añaperol, prodaliz, betezolí, sentiblasol. En otras hojas había nombres de estrellas, frutas y planetas, junto a multitud de números y operaciones matemáticas. Y también había anotaciones que tampoco comprendía: “si uno siente nostalgia una tarde de tormenta...” “si lamentas haber llegado a una ciudad desconocida...” “si se cruza un perro por la calle o encuentras un juguete como aquellos que le gustaban...” frases así, seguidas de puntos suspensivos y de más números que consiguieron intrigarme más que las extrañas palabras.

Cuando iba a cerrar el cuaderno, se cayó al suelo una hoja doblada. Dentro estaba la foto en blanco y negro de una mujer en la playa en un día nublado, sonriendo de pie junto a una pelota a rayas y un perrito de lanas. Y detrás, escrita con letra menuda, una frase: “no me olvides nunca”.

Empezaba a ser todo tan raro, que le pregunté a Mauricio de dónde había venido aquel hombre de repente sin que nadie lo conociera. Pero sólo contestó: “puse un cartel solicitando dependiente en la puerta del mercado y se presentó. Me pareció un buen hombre”. Cuando le hice la observación de que parecía un poco huraño, se conformó con decir: “yo no le pago para que me entretenga”.

De tanto observarle, me fui enamorando de él, o al revés, no sé. Yo creo que uno se enamora por cosas sin importancia, así que no sé si fue por su mirada, que siempre iba con una disculpa incluida, o por el misterio que rodeaba al cuaderno, que en medio de los puestos de carne, verduras y pescado, era completamente inusitado.

Aquel misterio se desdoblaba en dos: el significado de aquellas palabras y la identidad de la mujer de la fotografía. Pero por más que me dedicaba a escrutarle, él repetía cada mañana las mismas tareas, con el mismo gesto, con el mismo cuidado, de modo que yo no avanzaba nada en mis especulaciones. Así que, después de darle muchas vueltas, una mañana, nada más abrir el puesto, me acerqué a él y le ofrecí una taza de café del termo que llevé preparado de casa. Antes de que pudiera rechazarla, se lo dije:

–He tenido un sueño.

–Ya –dijo distraído mientras ordenaba unas manzanas.

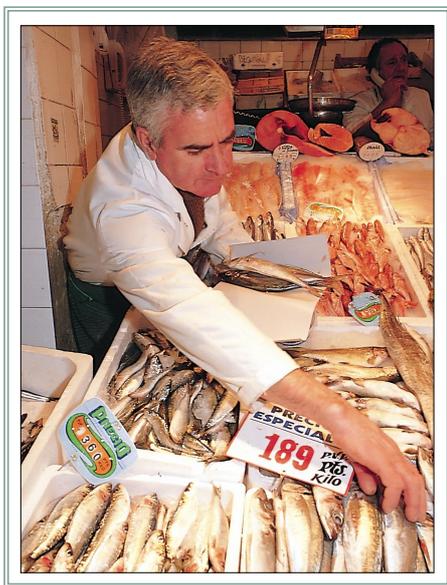
–He soñado que en una pizarra estaba escrita una palabra muy extraña que no sé qué significará. Nunca la había oído.

–¿Qué palabra? –preguntó mientras dejaba por un momento su tarea.

–Brademar.

Entonces me miró, por primera y única vez, con interés. Pero al fin se sonrió levemente y sólo dijo:

–A veces es mejor que las palabras no signifiquen nada-. Y volvió a las manzanas.



-¿Y eso por qué lo piensas?

-Bueno, es una larga historia.

Y volvió a ensimismarse en el trabajo como quien se resguarda de una tormenta, mientras yo me quedaba de pie con la taza de café en la mano. Hasta que Mauricio, acercándose con una caja de naranjas, me gritó:

-¡Hey, señorita elegante, apártese, que llega el rápido de las nueve.

Cuando volví a mi puesto, sólo sabía que había una larga historia, casi lo mismo que ya me imaginaba. Pero no parecía muy dispuesto a hablar de ella.

A veces tenía el aspecto de boxeador a punto de tirar la toalla, por eso pensaba que el día menos pensado se marcharía. Y porque sabía por Mauricio que no tenía ni familia ni amigos en la ciudad y que vivía en una habitación alquilada en una antigua casa de huéspedes, como viven los que están de paso.

Así que ayer por la tarde, me decidí. Cerré mi puesto un poco antes de la hora y me fui a esperarle a la salida del mercado. Ya casi era de noche y el viento helado de noviembre se metía en los huesos. Desde la esquina de la calle Vara del Rey, podía ver, a través de los grandes ventanales, cómo poco a poco iban cerrándose los puestos y cómo las siluetas reflejadas en los azulejos blancos que cubren las paredes, se deslizaban por los pasillos y aparecían después enfundadas en abrigos por las breves escaleras de la entrada.

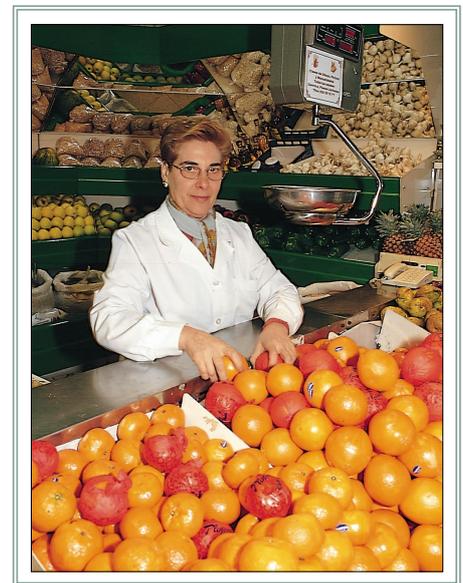
Cuando ya había salido casi todo el mundo y la calle empezaba a llenarse de silencio, apareció en la puerta. Mientras tanto, por el ángulo de luz amarilla de los antiguos faroles adosados a las fachadas del mercado, habían empezado a caer veloces rayas de lluvia helada.

No sé de dónde saqué las fuerzas, pero crucé la calle casi a ciegas, me puse delante de él y, apartándome la bufanda de la boca, le dije:

-Cuéntame esa historia.

Se quedó mirándome como sopesando ventajas e inconvenientes del siguiente paso a dar. Seguramente fue un momento, pero a mí se me hizo eterno. Alrededor sólo se escuchaban los goterones de lluvia retumbando en todas partes. Por la calle casi vacía a veces pasaban paraguas negros apresurados, que al poco desaparecían por esquinas o portales. Y aparte del retumbar del chaparrón y del paso oscuro de paraguas, sólo recuerdo bien que sentía los pies flotando sobre el suelo, como si estuviera a punto de disolverme. Después, me cogió del brazo, me llevó a un bar cerca del mercado y nos sentamos en una mesa junto a la ventana. Y allí, entre el ruido de la cafetera express y el rumor de un telediario, se puso a contarme aquella historia.

Después de advertirme de que era la primera vez que hablaría de aquello en cinco años "porque precisamente todo lo que he hecho durante este tiempo es vivir para olvidar, de modo que lo que voy a hacer es retroceder en la tarea".



Me dijo que la mujer de la fotografía se llamaba Elena y que había sido el único amor de su vida. Que se habían querido mucho y que él la seguía queriendo, pero que aquello acabó, no importa por qué.

—Cuando la historia terminó, decidí marcharme lejos. Pero a donde quiera que iba, los recuerdos me perseguían por todas

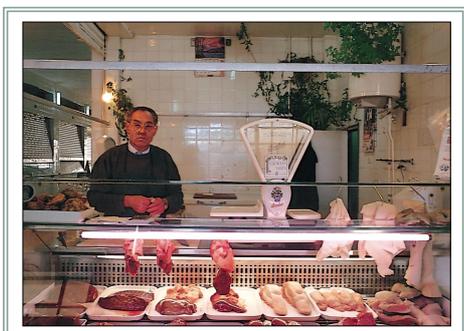
partes. Viajaba siempre en tren, sin rumbo definido. Cuando llegaba a una ciudad y me daba cuenta de que el dolor seguía allí, volvía a la estación y cogía el primer tren que pasara. Pero los recuerdos, como la humedad, se metían por todas partes. Si la ciudad tenía mar, el olor a ozono y a salitre me recordaba a ella y entonces retrocedía hacia el interior, pero a donde quiera que iba siempre me encontraba con otros recuerdos que me expulsaban de nuevo a otra parte.

Olvidar a toda costa se ha convertido en un objetivo como otro cualquiera que da sentido a mi vida. Otros preparan una oposición o proyectan comprarse una casa. Yo sólo quiero borrar los recuerdos y he encontrado la manera de hacerlo.

Una tarde me quedé dormido en una estación. Cuando me desperté, ya de noche, me puse a pasear por el andén de un lado para otro, pisando el suelo como si pudiera alejarme más por las rayas de los baldosines que por las vías del tren. Mirándome el zapato en cada paso, seguía su trayectoria hasta el siguiente baldosín, y descubría una oruga, una colilla, una grieta por la que asomaba una brizna. Luego, comencé a decidir entre pisar o no pisar el objeto, entre ponerme de puntillas o pisar en diagonal. Más tarde, dividí el andén en territorios geográficos: Norte: 80 losetas donde abundan

las cáscaras de pipas; Sur: 78 losetas, dos de ellas de distinto color, donde predominan las colillas de tabaco rubio. Este y Oeste, ámbitos fronterizos: por un lado, el zócalo azul de la estación, por el otro, las vías del tren. Dividiéndolo todo, una amplia grieta central donde crecen los paniquesillos.

Cuando tuve todo perfectamente delimitado, me di cuenta de que el andén tenía sus propias reglas. Y entonces me dio por comparar todo aquello con el cosmos, pues por entonces ya sabía que por mucho que huyera, siempre aparecerían allí las mismas estrellas que habíamos mirado juntos.



Mirándolas fue como se me ocurrió la manera de olvidar. Ví el orden cósmico reflejado en todas partes y que yo mismo formaba parte de él. Y pensé que si todo ocupaba su lugar, también lo ocuparían las palabras, que en ese momento comprendí que eran coordenadas invisibles por donde pasamos obligatoriamente para pensar en todas las cosas y que las cosas serían distintas si consiguiéramos pensarlas con distintas palabras. Y partiendo de la idea de borrar los recuerdos a base de borrar las palabras que los nombran, caí en la cuenta de que también podía dedicarme a pensar cosas nuevas que desalojaran a las antiguas y que impidieran el paso a otros pensamientos.

De modo que comencé haciendo recuento de las losetas del andén. De un lado a otro, había 148, de manera que multiplicándolas por las 54 que había a lo ancho, me daba un total de 7.992. Después de memorizar aquel número, pensé que ya ocupaba un sitio que no lo ocuparía otra idea. Así que decidí seguir calculando datos para incorporarlos a la memoria como si fueran un paño de tela blanca. Tenía ante mí infinitas posibilidades: podía multiplicar todo aquello por dos o por tres, o elevarlo al cuadrado, o dividirlo por cinco y restarle el resultado de aquella división. Podía observar las constelaciones y tratar de encontrar la coincidencia entre un número obtenido de mis averiguaciones y otro resultante de operar con el número de estrellas de la Osa Mayor, por ejemplo, en combinación con Andrómeda o Draco. Todas estas operaciones me permitían estar atento a muchas cosas y obtener conclusiones nuevas que tenía que ordenar cuidadosamente para no confundir unos resultados con otros, porque pudiera ser que todos ellos, al final, coincidieran en uno. Quien sabe, a lo mejor todo se reduce a un número que resume todas las cosas de esta vida.

Con esa manera de operar, ya he descubierto tantas coincidencias y he inventado tantas palabras nuevas, que me paso el día ordenando y repasando todo para que no se me olvide. Así que el mundo se ha ido convirtiendo en un conjunto de cosas que siempre se pueden contar y que una vez trasladadas a números, pueden relacionarse entre sí. Por ejemplo, he encontrado la relación que existe entre las naranjas que hay en el puesto de Mauricio y las constelaciones. Sumando el número de estrellas de Casiopea y las de la Osa Mayor y multiplicando el resultado por siete, da el mismo número de naranjas que coloco cada día en el mostrador. Si faltan naranjas, las compro en el puesto de al lado y si sobran, las aparto para venderlas al día siguiente.

Con eso he conseguido que cuando miro las estrellas, sólo me sugieran un número o una fruta, o me recuerden a Mauricio. Todo esto tiene la doble ventaja de mantenerme ocupado y de obligarme al esfuerzo de repasar todo lo que memorizo para que no se me olvide. Ahora estoy investigando cosas



para controlar el mar, porque no me he atrevido a volver a verlo desde hace varios años. Cuando haya calculado todo, tengo pensado hacer un viaje y ponerme delante, a ver qué pasa, como si fuera un reto entre él y yo. Hasta el momento, ya tengo datos muy interesantes, como el número de kilolitros cúbicos que ocupa el agua de todos los océanos, los kilómetros cuadrados, la medida de las fosas

más profundas y las rutas de las corrientes marinas más importantes. Y ahora estoy estudiando la fauna y la flora del mediterráneo, y los porcentajes de sustancias contaminantes. Con esos datos podré oponer resistencia a todas las sensaciones que intenten asaltarme en una playa.

Además de esto, he dado nombre a todas las cosas que no quiero recordar. Si las nombro de distinta manera, ya no son lo mismo, ni traen los mismos recuerdos. Así que al mar ya no lo llamo mar, lo llamo astelí. A la brisa, zualba; al cielo, aspertún; los animales se llaman todos secundán, independientemente de su especie. Mientras hablaba, yo imaginaba a Elena, en la fotografía, con su secundán, mientras tomaba la zualba del astelí bajo un aspertún nublado.

Y pensando en la fotografía me preguntaba que si tanto quería olvidar, por qué la guardaba. Como no podía preguntarle por ella directamente, le dije que si no tenía ningún recuerdo de ella, por ejemplo, una foto.

—Sí, pero no la miro nunca. Tenerla y no mirarla también es una forma de practicar, es como mantener un pulso con ella”. Y después de un breve silencio, añadió: “a lo mejor algún día miro la foto y ni siquiera la reconozco”.

Ahora veo el mundo de otra forma. Por ejemplo, al otoño lo llamo zelorem, y está lleno de posibilidades: se pueden calcular los minutos de luz que se pierden cada día y relacionarlos con los que gana la primavera, con lo que sumando y restando sucesivamente, se llega a obtener un resultado cero. Verás que no es lo mismo pensar en el zelorem, a través de una maraña de números, que pensar en el otoño, esa estación de hojas amarillas caídas en los parques.

Tampoco es lo mismo pensar que llevo cinco años dedicado a esta tarea que pensar que son 1.826 días, que es el mismo número que resulta de multiplicar dos veces el número de constelaciones por los nueve planetas del sistema solar más el número resultante de multiplicar las estrellas de Draco por dos veces las de Casiopeia.

En fin, que así paso la vida. Hasta el punto de que ya no sé muy bien por qué llevo tanto tiempo vagando ni para qué. En realidad ya casi no tengo recuerdos que me puedan doler, porque en cuanto uno quiere aparecer, interpongo una serie de números y me pongo a operar con ellos, con lo que saco un resultado nuevo que enseguida memorizo colocándolo en una relación de mayor a menor que tengo establecida. Por ejemplo, si de repente una mañana pasa un perro y me acuerdo del que ella tenía, digo: el perro tiene cuatro patas, como las cuatro estaciones. Cuatro por cuatro, dieciseis, la tercera parte de la edad que tengo, que dividida entre cuatro, da los doce meses que tiene el año. Pero eso es raro que ocurra, porque cuando voy por la calle no veo la calle, veo losetas de las que deduzco que representan equis veces el número de ventanas y balcones u otras cosas que se me ocurran.



Algún día volveré a la ciudad donde viví con ella. Pero la ciudad ahora se llama Crearmún, un lugar con 22.050 hectáreas de superficie sobre la que se levantan 34.855 edificios, con cinco parques, dos de ellos históricos. Tiene ocho bibliotecas públicas, cinco teatros, siete polideportivos, catorce iglesias y 64.000 árboles de alineación, a los que se añaden otros 9.500 que hay en los parques. En cuanto a las calles, miden entre todas cerca de 200 kilómetros. Ahora estoy estudiando la pluviometría para conocer la media anual de litros de agua recogidos. Con todos esos datos, estoy obteniendo muchas conclusiones. Por ejemplo, he averiguado que el número de los árboles multiplicado por tres equivale a diez veces el número de hectáreas de Crearmún. Pues así es todo.

Siguió rememorando cifras, datos y palabras con una mezcla de melancolía y entusiasmo que me recordaba ese aire de orgullo de los niños cuando enseñan al profesor una tarea bien hecha. Hasta que casi dieron las doce y el dueño del bar empezó a apilar las mesas para fregar el suelo.

Cuando salimos a la calle ya casi no llovía y apenas pasaba gente. Me acompañó hasta el portal y antes de marcharse, con la mano sobre mi hombro, sólo me dijo:

–Y ahora ya lo sabes. Ahora ya sabes que brademar es una palabra que puede significar lo que tú quieras. La puedes dedicar a algo en lo que no te guste pensar.

## MERCADO MUNICIPAL DE ÁVILA

El mercado municipal de Ávila se levanta sobre el mismo solar donde estuvo en su día la cárcel medieval de la ciudad, en pleno centro histórico.

Con cuatro fachadas que dan a las estrechas calles propias del barrio antiguo, el edificio actual sustituye al antiguo mercado levantado en 1898 según proyecto de arquitecto Enrique María Repullés y Vargas, autor del proyecto de la Bolsa de Madrid. El edificio tenía el estilo tan característico de la arquitectura industrial de fin del XIX: una combinación de estructuras de hierro y ladrillo con trazos neomudéjares.

Aquella construcción finisecular fue demolida por el Ayuntamiento de Ávila en 1960. De ella sólo se salvó el zócalo de piedra de la planta baja.

Sobre aquellos restos, se levantó el edificio actual según un proyecto municipal que otorgó a la construcción un estilo que podría calificarse de funcional. La distribución se realizó en dos plantas sobre rasante más un semisótano que alberga las cámaras frigoríficas y los almacenes.



Desde su construcción sólo se han realizado pequeñas obras de mejora: hace quince años, se cubrió una galería a base de cristalerías para solucionar un problema de humedades y en 1996 se eliminaron las barreras arquitectónicas en los accesos, en los que se construyeron pequeñas

rampas para el transporte de los carritos de la compra.

El interior del mercado alberga 57 puestos, de los que permanecen cerrados una veintena. Estos se distribuyen en las dos plantas: en la primera, se encuentran los pescados –con una oferta muy amplia, variada y apreciada en la ciudad– y en la segunda, las carnes. El resto de especialidades, se reparten en ambas plantas en partes iguales. Este es el único mercado que tiene la ciudad de Ávila y cuentan los que lo conocen bien que guarda el encanto de las cosas que tienen años de historia, pero que su mayor problema es el lugar donde se encuentra, pues el casco antiguo, por la dificultad que ofrece a la movilidad, plantea ciertos problemas para atraer a más clientes.