



# Las claves que determinan el futuro de los Mercados Municipales Minoristas

■ **ROBERTO ALONSO GORDÓN**

Jefe del Departamento de Estudios y Formación de MERCASA

Tener presente las claves que determinarán el futuro de un Mercado Municipal implica planificar o decidir hoy lo que queremos hacer en el futuro próximo con este tipo de formato comercial. Un formato comercial al que las tendencias en la evolución de la distribución comercial en Europa no auguran buenas perspectivas, porque surgen con fuerza nuevos tipos de establecimiento: cadenas de tiendas especializadas, tiendas de descuento, hipermercados, centros comerciales y franquicias; están cambiando aceleradamente los hábitos de consumo y de compra de los consumidores; y se está produciendo una internacionalización creciente de la distribución; así como una mayor concentración y especialización de las empresas.

España sigue, en general, las mismas pautas comerciales que la mayoría de los países europeos. Por una parte, se va incrementando el grado de concentración

empresarial: hay nuevas empresas comerciales y estas son cada vez mayores. Por otro lado, se busca obtener más economías de escala, y la superficie total de ventas del sector comercial sigue creciendo. Ante estas circunstancias, y para poder hacer frente al poder centralizado de las grandes empresas de distribución, el pequeño comercio detallista debe plantearse estrategias de especialización, diferenciación y asociacionismo para mantener, encontrar y mejorar su cuota de mercado.

**1ª CLAVE: TOMAR CONCIENCIA DE LA VERDADERA POSICIÓN QUE OCUPA EL COMERCIO DETALLISTA Y MÁS CONCRETAMENTE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN EL ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS PERECEDEROS.**

La amenaza de las medianas y grandes superficies sobre la cuota de mercado que ostentan las tiendas especializadas en alimentación fresca en España se es-

tá ralentizando en los últimos años e incluso podríamos decir que con tendencia a estancarse. Por tanto, el pequeño comercio tradicional tiene, hoy por hoy, una excelente posición para continuar compitiendo, conservando y ganando clientes mediante el desarrollo de estrategias de fidelización, posicionamiento, y especialización. Eso sí adaptándose progresivamente a los cambios cuantitativos y cualitativos de los estilos de vida de la población actual.

**2ª CLAVE: ACEPTAR Y CONOCER LA ACTUAL PROBLEMÁTICA DE LOS MERCADOS MINORISTAS. FACTORES QUE DEBEMOS CORREGIR Y ABORDAR DE CARA A SU NUEVO FUTURO.**

–Atomización del sector.

–Pérdida de profesionalidad de los titulares de los puestos amparada en un status de “cesionario inamovible” al amparo del servicio municipal. La búsqueda de “lucro al calor de la concesión” ha preva-



lecido por encima del interés actual de obtener beneficios por medio de la explotación de un espacio comercial que deberían sentir como propio. Escasa organización empresarial.

–Falta de reacción frente al crecimiento de otras fórmulas comerciales. Consecuencia de un individualismo y escasa capacidad de coordinación y colaboración.

–La obsolescencia en algunos casos de las instalaciones, la falta de dimensiones adecuadas de muchos de los puestos, deficiencias higienico-sanitarias y técnicas producen en determinados usuarios y clientes rechazos importantes. La necesidad de transformar radicalmente sus establecimientos y su gestión.

–Resistencia a incorporar nuevas tecnologías.

–Desconocimiento de las técnicas de merchandising, promoción y animación comercial.

–Graves desajustes entre la oferta comercial del Mercado y las tendencias de compra de los consumidores.

–La idea de que los Mercados Municipales son espacios comerciales incapaces de adaptarse a unas nuevas condiciones sociales y tecnológicas para ofrecer una imagen atractiva a las distintas categorías de consumidores.

–Ausencia de concepciones y estrategias comerciales, tanto unitarias como individuales

### **3ª CLAVE: DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. CREACIÓN DE UNA MARCA DE CLASE.**

Durante las jornadas del I Encuentro Nacional de Mercados Minoristas Municipales, celebradas en 1998, en Sevilla, ya se tuvo la ocasión de incidir en la necesidad de analizar el Mercado Municipal como un producto:

–Bien de la cartera municipal que ofrecerían los municipios a los ciudadanos.

–Bien como un producto global que ofrecen los comerciantes integrados dentro de un Mercado Municipal al conjunto de consumidores que integran un área de influencia más o menos densa. Realizamos



esta afirmación teniendo en cuenta algunas de las tendencias más recientes que benefician al pequeño comercio:

–Los clientes más satisfechos son los del pequeño comercio por encima de los de las grandes superficies.

–El comercio tradicional y el supermercado son los principales formatos de “compra cruzada” a los que acuden los clientes de hipermercados y tiendas de descuento.

–El patrón de compra está cambiando: la tienda tradicional debe aprovechar esta situación para recuperar al cliente perdido. Buscando una compatibilidad de :

- Ocasiones de compra (frecuencias)
- Ocasiones de productos (perecederos/secos)
- Ocasiones de conveniencia (horario y servicios)

Una planificación estratégica debe ser capaz de crear una verdadera “marca de clase” que responda a la necesidad de adaptación a los nuevos hábitos y necesidades de los consumidores. Naturalmente antes de definir una estrategia comercial es preciso establecer unos objetivos, un modelo de referencia a seguir.

### **4ª CLAVE: TENER PRESENTE LOS CRITERIOS BÁSICOS PARA LA REMODELACIÓN DE UN MERCADO MUNICIPAL.**

Cualquier proyecto de remodelación necesita de un detallado estudio previo, que abarque todas las expectativas relaciona-

das con la propia renovación física de las instalaciones (edificio, fachadas, localización y diseño de puestos, servicios complementarios, etc...), así como de los procedimientos de gestión con los que debe abordarse la nueva etapa que inicia cada mercado una vez remodelado.

–Operaciones que encierran una gran complejidad por cuanto hay que conjugar multitud de intereses y situaciones diferentes.

–Operativa de un Mercado Provisional.

–Consenso con los comerciantes. Implicación directa de los mismos, incluida la cofinanciación de las inversiones necesarias y posterior compromiso directo en la gestión del futuro mercado, ya sea a través de Asociaciones de Comerciantes (a las que el Ayuntamiento cede la gestión administrativa del mercado), o de otras fórmulas más empresariales (constitución de sociedades anónimas), o garantizando una estricta cooperación en la gestión con los organismos municipales competentes o concejalía de comercio y consumo. Los comerciantes deben abandonar progresivamente los esquemas tradiciones para convertirse en “empresarios gestores de sus negocios”.

–Considerar los beneficios que implicaría un asociacionismo espacial o zonal por parte del Mercado Municipal con los comercios y establecimientos ubicados y localizados en un área determinada. Podemos referirnos al término “mercado espacial”. Esta Asociación zonal puede agrupar a empresas de distinto tamaño, a especialistas y generalistas, al comercio, al ocio, a la restauración e incluso, a las actividades culturales o profesionales. Las figuras que integran al Mercado Municipal dentro de su configuración son los llamados Centros Comerciales Abiertos (CCA) o Centros Comerciales de Área Urbana (CCAU), como fórmulas de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, que cuentan con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio. Proyectos que benefician a los comerciantes, a los consumi-



dores y a la propia ciudad. Así pues, no debemos olvidar que el Mercado Municipal puede convertirse en el eje fundamental del desarrollo del Centro Comercial Abierto de una ciudad.

–La incorporación o ubicación de un supermercado resulta cada vez más imprescindible; ya que mejora y amplía la oferta existente y además termina siempre favoreciendo una mayor afluencia de consumidores. Búsqueda de la máxima integración entre ambos formatos.

–Dotación de aparcamiento. Soluciones Alternativas.

–Mejorar la dotación social del barrio/ciudad donde se ubica el Mercado. Compatibilidad de actividades.

### **5ª CLAVE: TENER UNA RESPUESTA PARA LA PREGUNTA ¿QUIÉN DEBE LLEVAR A BUEN FIN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS MERCADOS MINORISTAS?**

#### **ADMINISTRACIÓN LOCAL**

La Administración Local está mejor posicionada, que las restantes administraciones, para asumir los retos de la modernización. Para constituir sociedades de gestión de los distintos mercados, de forma individualizada y bajo las figuras jurídicas más convenientes (Sociedades Anónimas, Comunidades de Usuarios, Concesiones Administrativas a terceros con ánimo de lucro, Arrendamiento a terceros con ánimo de lucro).

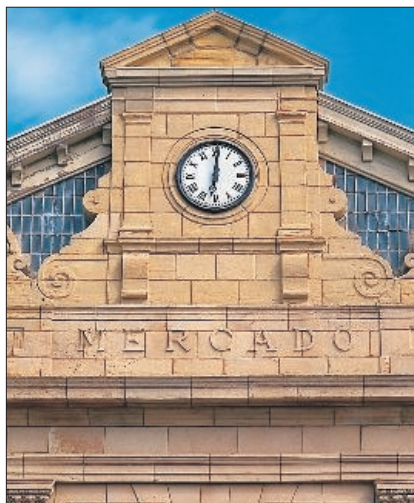
Los Ayuntamientos pueden dotarse, de organismos autónomos para gestionar todos los mercados de una ciudad o mancomunidad de municipios.

Y también hay que contar con la colaboración de las autoridades competentes en el ámbito de las diferentes comunidades autónomas.

#### **LOS COMERCIANTES**

La responsabilidad y el protagonismo de los comerciantes es indispensable para la reconversión del sector y, en consecuencia, del Mercado Municipal que pretenden remodelar.

Los comerciantes deben involucrarse de forma directa en la gestión y en el fun-



cionamiento de los mercados, asumiendo una conciencia clara de que su actividad como comercio individual depende, en buena medida, de la imagen y la gestión unitaria del mercado.

### **6ª CLAVE: DESARROLLAR TODAS AQUELLAS ACCIONES NECESARIAS PARA MEJORAR Y DINAMIZAR EL COMERCIO IMPLANTADO EN ESTOS MERCADOS.**

Estas acciones pueden ser todas o algunas de las siguientes:

#### **ACCIONES COMERCIALES**

–Establecimiento de alguna “locomotora” (supermercado o comercio especializado).

–Aumento dimensión de los negocios.

–Nueva mezcla comercial. Áreas de calidad.

–Horarios más amplios, adaptados a los modernos usos de los clientes.

–Centralización de Pagos. (Negociación de Precios).

–Implantar exclusivamente Servicios de Central de Compras.

–Políticas de Comunicación.

#### **AÑADIR NUEVOS SERVICIOS**

–Pedidos y pagos centralizados.

–Reparto a domicilio. Consigna frigorífica.

–Cajeros y pagos con tarjeta. Tarjetas de fidelización de Clientes.

–Cabinas telefónicas.

–Carritos.

–Atención al cliente y megafonía.

–Guardería.

–Oficina de consumo.

–Vigilancia y Seguridad.

#### **ACCIONES FUNCIONALES**

–Ordenación de operaciones.

–Racionalización de movimientos y flujos. Zona de Carga y Descarga.

–Compatibilizar horarios y actividades.

–Almacenar y evacuar residuos.

#### **CAMBIOS FÍSICOS**

–Actualización y mejora de las instalaciones. Medios mecánicos.

–Mejora del ambiente físico.

–Elementos de imagen del Mercado y del puesto: cartelería y rotulación, publicidad estática...

–Climatización.

–Señalización.

#### **MERCHANDISING**

–Expositores.

–Iluminación y display.

–Promociones.

–Ofertas comerciales.

#### **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.

### **7ª CLAVE: CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN SERVICIO DE COMPRA Y REPARTO A DOMICILIO.**

Se recomienda a todos los Mercados Municipales que incorporen y pongan en marcha un servicio de compra y reparto a domicilio.

Todos los formatos comerciales tienen presente que trasladar la compra al hogar representa en primer lugar una incomodidad para su cliente y en segundo lugar puede estar limitando el mismo acto de compra en sí.





El servicio que se propone actualmente, plenamente admitido e incorporado por otros formatos comerciales, deberá ser prestado por la totalidad de los operadores del Mercado Municipal.

Obviamente la puesta en marcha de este servicio requerirá un perfecto conocimiento de los procesos que acompañan a cualquier acto de compra y que sintetizamos a continuación:

- Identificación del Cliente
  - Ficha del Cliente
- Proceso de Ventas
  - Venta Electrónica.
  - Venta vía fax
  - Venta telefónica
  - Venta presencial/directa
- Proceso Logístico
  - Preparación del Pedido.
  - Recogida del Pedido.
  - Almacenamiento.
  - Preparación de la expedición.
  - Reparto.

Este servicio puede contribuir a consolidar la cuota de Mercado. Fidelización de clientela actual, dinamizar e incrementar las ventas, captación de un nuevo tipo de clientela e incorporar un mayor valor añadido al acto de venta.

Un servicio absolutamente necesario que necesitará para abordar su puesta

en marcha la elaboración de un detallado "Plan de Promoción y Publicidad" que contemple las acciones necesarias para transformar el referido servicio en una ventaja competitiva más frente a otros formatos que configuran el mapa comercial de la ciudad.

### **8ª CLAVE: LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE UN PUESTO DE VENTA UBICADO EN UN MERCADO MINORISTA.**

Hoy por hoy se admite que el objetivo del diseño del establecimiento siempre debe ser el cliente. Si el diseño del establecimiento es atractivo, el cliente se formará también una imagen atractiva.

Dos objetivos básicos debe perseguir el diseño de un puesto de venta:

- Ser funcional y eficiente en la ocupación del espacio disponible.
- Contribuir a proyectar la imagen propia del comerciante.

El diseño del puesto de venta y la presentación de la mercancía y el producto venden más que ningún otro elemento e influyen sobre el comportamiento del consumidor de una manera duradera.

Es evidente que un establecimiento adecuadamente iluminado cuenta con muchas más posibilidades de incrementar sus ventas que otro que no lo esté. La iluminación juega en este aspecto un papel esencial; ya que se ha demostrado que un alumbrado idóneo genera confort al visitante y, por tanto, aporta un mejor entorno en la zona comercial, consiguiendo que el cliente se centre más en la compra.

No sólo los muebles y la decoración crean la atmósfera de un puesto. La armonía entre instalaciones, techos y paredes en conjunción con la planificación de la iluminación pueden crear un ambiente acogedor. La "creación de emociones de compra" es la llave, a largo plazo, para aumentar las ventas.

La luz es uno de los elementos vitales en la presentación de los productos, y es directamente responsable del fomento de las ventas. Una luz susceptible de trasladar en su concepción ideal, a la totalidad de la zona comercial común del Mercado Municipal Minorista.

### **9ª CLAVE: LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA PRÁCTICA HOY Y ÚTIL EN EL FUTURO PRÓXIMO.**

La distribución comercial es uno de los sectores en los que más se evidencia la necesidad de implementar una visión práctica y útil de la formación. El comerciante debe asumir la necesidad de recibir cursos de formación, de diversos contenidos y alcance, que complementen y enriquezca su profesionalidad.

Sin embargo, nos enfrentamos a esta realidad concreta:

-El comerciante tiene un nivel de formación bajo que dificulta su competitividad y pone en peligro su supervivencia empresarial.

-El mismo problema lo tienen los emprendedores que se inician en la actividad comercial.

-El comerciante no considera la formación como una actividad rentable.

-El comerciante no considera la formación como una actividad compatible dentro del conjunto de actividades que componen el ejercicio de la profesión.

Así pues, hay que asumir los siguientes objetivos:

-Potenciar la formación de los nuevos emprendedores que acceden a la profesión comercial.

-Hacer que el comerciante entienda como rentable tanto la formación de sus empleados como la suya propia.

-Hacer compatible la metodología formativa con las limitaciones que tiene el sector.

-Proponer o desarrollar un tipo de curso de formación que reuniera entre otras las siguientes características:

- Flexibilidad en lo que a su duración se refiere.

- Modulable en sus contenidos. (Niveles de aprendizaje).

- Profesorado vinculado al sector y en conexión permanente con el comerciante.

- Compatibilidad entre la enseñanza tradicional trasladable al punto de venta y la aplicación de nuevas tecnologías de la información.

En cuanto a los contenidos de la información, cabe plantear la siguiente estructura:



–Formación genérica solicitada por los comerciantes en Mercados :

- Adaptación al EURO.
  - Formación específica sobre la actividad que desarrolla.
  - Marketing/ventas.
  - Seguridad e higiene en el trabajo.
- Formación específica en marketing demandada por los comerciantes.
- Atención al cliente.
  - Merchandising.
  - Técnicas de venta.
  - Comunicación.
  - Imagen-Corporativa.

**10.ª CLAVE: CONOCER ALGUNOS FACTORES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA DE LOS MERCADOS MUNICIPALES.**

**Factor 1.** La renovación del mercado hacia el consumidor que incluirá aquellas variables relacionadas con el consumidor que persiguen el objetivo de incrementar sus ventas.

–Las mejoras en el edificio buscan que cuando el consumidor llegue al Mercado se encuentre a gusto.

–La publicidad debe cumplir el objetivo de dar a conocer a los consumidores lo que se está haciendo en el mercado.

–La remodelación de la oferta comercial y la oferta de nuevos productos y la inclusión de otras en función de las preferencias de los consumidores.

–De igual forma se incluye también el desarrollo de nuevos servicios a los consumidores (servicios financieros, pedido telefónico, servicio a domicilio, oficina de atención al cliente, etc. ...).

**Factor 2.** Se trata de la renovación del Mercado hacia el comerciante, vinculado a la organización interna del propio mercado, a su remodelación desde dentro, a aquello que los comerciantes necesitan para ellos mismos. Esta renovación, que habitualmente piden los comerciantes para el mercado, pasa por el diseño de una estrategia de conversión a centro especializado en productos de la compra cotidiana, un “Centro Comercial de barrio o de proximidad”, por la ampliación de horarios comerciales, por la mejora de las instalaciones comunes, por un mayor

grado de entendimiento entre los comerciantes y por el incremento de los servicios que a ellos les influyen más directamente: (tramitación de traspasos, cambio de titularidad, tramitación de subvenciones y ayudas, negociación con entidades financieras, relaciones con diferentes instituciones, boletín interno informativo, cursos de formación, gestión de merchandising recogida y tratamiento de residuos, cámaras frigoríficas comunes, vigilancia, limpieza, zonas de carga y descarga, aseos públicos, elementos de comunicación vertical –ascensores, montacargas–, atemperamiento-climatización, oficinas, cuarto de basuras, almacén general.

**CONCLUSIONES**

Podemos señalar que el futuro de los Mercados Minoristas pasa por :

- La satisfacción del usuario o consumidor.
- La rentabilidad de la empresa.
- La gestión comercial única y unitaria. Incorporar criterios de gestión unitarios.
- La incorporación de nuevos servicios.
- La complementariedad de nueva oferta comercial.
- La utilización de la formación como una herramienta de la gestión del punto de venta. Reforzar la formación del comerciante.
- La conversión en centros comerciales de barrio especializados en productos de la compra cotidiana.

Podríamos continuar indicando que el futuro de los Mercados Municipales Minoristas pasa por el desarrollo de una estrategia de profunda renovación en dos frentes distintos.

Por un lado, mejorando la oferta comercial dirigida al consumidor ofertando nuevos productos y servicios. Haciendo llegar esa renovación al público mediante una publicidad adecuada a sus características, teniendo como objetivo final su fidelización.

Por otro, a través de la actuación sobre las demandas y requerimientos relacionados con la satisfacción de las necesidades internas del propio comerciante tales como el desarrollo de nuevos servi-



cios de carácter interno, el aumento del grado de acuerdo y entendimiento necesario para abordar la transformación de su mercado minorista municipal en un mercado municipal de tercera generación, con el cambio que esto supone.

Ambas estrategias deberán llevarse a cabo independientemente de quien es el sujeto que deba correr con esa responsabilidad (Ayuntamiento o los propios comerciantes). Apoyo y desarrollo de Planes Nacionales/Autonómicos y Locales para la Modernización de este Sector específico.

En definitiva los mercados municipales se enfrentan al reto de comenzar a valorar la importancia del servicio al cliente de cara a su fidelización y éste como base de una estrategia de diferenciación de otros formatos competidores. ●

**ROBERTO ALONSO GORDÓN**

Jefe del Departamento de Estudios y Formación de MERCASA

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