

# Gestión avanzada de clientes en los mercados municipales minoristas

■ ROBERTO ALONSO GORDÓN

Jefe del Área de Mercados Minoristas. Empresa Nacional Mercasa

**E**s lógico pensar que las cosas han cambiado mucho, como probablemente lo hayan hecho casi todos los sectores, en los últimos veinte años. La memoria a veces nos traiciona y además es difícil apreciar los cambios cuando convives todos los días con procesos en continua evolución.

Si tuviéramos que definir hoy el sector de la distribución con dos palabras, las elegidas serían, sin lugar a dudas, complicado y competitivo. Tan complicado y competitivo como siempre, pero con algunas señales de que la evolución de algunos factores, ya presentes en estos últimos años, se han acelerado notablemente. Desde el punto de vista del cliente, podemos observar un consumidor:

- Cada día más exigente y mejor informado.
- Nada dispuesto a incrementar la parte del presupuesto familiar dedicado a alimentación en hogar y sí a favor de otros capítulos como pueden ser el ocio, la cultura, la salud o el equipamiento.

Un cliente que valora su dinero y, cada vez más, su tiempo, y por lo tanto que se podría definir con un término: exigencia. Ello nos obliga, a los profesionales del sector de la distribución, a valorar para todos los formatos comerciales factores como pueden ser la proximidad, la comodidad, la rapidez, la calidad y el precio.

Un reto difícil si tenemos presente el envejecimiento de la población, el nuevo fenómeno de la inmigración, la aparición

de las nuevas tiendas urbanas, etc. Todo ello nos va a exigir un proceso de cambio permanente y de constante adaptación para ofrecer nuevas soluciones pensadas, en cualquier caso, en nuestros potenciales clientes y sus hábitos de compra.

## PRINCIPALES TENDENCIAS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN EN EUROPA

En España (1), la modernización de la estructura comercial detallista se está convirtiendo en un proceso caracterizado por la expansión de las nuevas fórmulas comerciales, los cambios en los hábitos de compra del consumidor y la progresiva pérdida de participación del comercio independiente, si bien el factor clave a con-

siderar en tal proceso es, sin duda, la adaptación de las nuevas fórmulas comerciales a las necesidades de los consumidores.

No obstante, como ya hemos indicado en anteriores ocasiones, los expertos están volviendo a confiar en la viabilidad económica del pequeño comercio. Un pequeño comercio que debe buscar un espacio propio, su segmento de beneficios, en el que pueda obtener ventajas competitivas (profesionalidad de su gestión, especialización, diferenciación vía calidad del servicio y asociacionismo) frente a las medianas y grandes superficies.

Las tendencias de evolución de los hábitos de los consumidores para la compra de productos de alimentación continúan siendo las mismas que caracterizan la evolución del comercio minorista desde hace ya años, pudiéndose resumir como la disminución paulatina de la cuota de mercado de los establecimientos tradicionales, aunque en 2004 pudo observarse una cierta ralentización del proceso.

Nuestro futuro está íntimamente ligado al compromiso con la mejora de la salud (2) de la población a través de productos alimenticios de calidad adaptados a la demanda de la sociedad.

#### **GESTIÓN AVANZADA DE CLIENTES**

La calidad del servicio que se presta en un establecimiento especializado tiene una importancia superior incluso a la de la calidad de sus productos. El nivel de exigencia de los clientes es cada vez más un desafío para las compañías y por ende también para los mercados minoristas. La estrategia de empresas concentradas en el producto y su precio están avanzando hacia modelos mixtos y flexibles que ponen más acento en el cliente.

Hablamos de un nuevo modelo de gestión avanzada de clientes, aplicable en su medida a los mercados municipales, que constituye uno de los campos del management donde las empresas están concentrando gran parte de sus inversiones, puesto que lo perciben, cada vez más, como un pilar clave del crecimiento de sus negocios.



CUADRO N° 1

#### **ALIMENTACIÓN EN HOGARES POR FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN**

% DEL VALOR DE VENTA AÑO 2004	TIENDA TRADICIONAL	SUPERMERCADOS	HIPERMERCADOS	RESTO
ALIMENTACIÓN FRESCA	47%	31%	11%	11%
ALIMENTACIÓN SECA	14%	55%	24%	7%
<b>TOTAL ALIMENTACIÓN</b>	<b>30%</b>	<b>44%</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>

FUENTE: MAPA.

Se trata de alcanzar una base de clientes rentables y fieles con los que asumir, conjuntamente, los cambios que se avecinan. Hablamos de cliente en sentido amplio.

Debemos identificar y desarrollar aquellos clientes que serán más rentables para nuestro mercado a largo plazo.

La gestión avanzada nos reta a un ejer-

---

cicio continuo por anticiparnos y adaptar el mercado, nuestro negocio, a la evolución de las preferencias y comportamientos de los clientes. Por otro lado, el aprovechamiento de las más innovadoras técnicas de gestión basadas en tecnologías cada vez más potentes y eficientes permiten “sorprender” al cliente con servicios y propuestas cada vez más personalizadas y atractivas, así como responder a los competidores con niveles de productividad y eficiencia mayores.

No siempre “avanzar” en la gestión de clientes resulta especialmente sencillo. Son muchos los componentes donde un mercado puede trabajar para reforzar la gestión de clientes y muchos los costes que estas iniciativas pueden conllevar. ¿Cómo podemos acertar? ¿Hacia dónde debemos canalizar nuestra iniciativa para asegurar un adecuado retorno de los esfuerzos? Para acertar en este análisis será clave entender qué aspectos de la experiencia del cliente queremos desarrollar y qué pilares del modelo comercial, de nuestro formato, debemos reforzar. Nuestra capacidad de generar confianza en nuestros clientes es un importante factor competitivo respecto a otros formatos.

Las iniciativas de gestión avanzada desarrolladas en estos últimos años han permitido identificar algunas de las principales claves del éxito en este campo. Es imprescindible partir de una escucha activa y rigurosa de los diferentes segmentos de clientes para identificar lo que realmente es para ellos “relevante” (si es la proximidad, la calidad de los productos, el precio, la variedad y gama de productos, la atención al cliente, las buenas ofertas, la variedad de marcas, la rapidez en efectuar la compra, el horario, la calidad de servicio, etc.) y cuáles son los “momentos de la verdad” que hay que cuidar especialmente.

Es oportuno asegurar desde el inicio la implicación (3) de las personas que interactúan con los clientes. Además, la tecnología debe estar integrada en la estrategia de negocio, circunstancia ésta por la que será importante disponer de una operativa flexible que facilite el avance continuo de nuestro modelo comercial y de servicios hacia nuestros clientes.

Estas piezas son claves para armar el puzzle que permitirá avanzar en el modelo de gestión de clientes de una forma eficiente. Los mercados se aseguran además la mejora continua de la productividad de los equipos comerciales, el colectivo de comerciantes y los gerentes de los mercados.

### **LOS EFECTOS DEL MARKETING EMOCIONAL**

Los clientes somos cada vez más exigentes, más formados y mejor informados por lo que la fidelización es todo un reto. A través de la gestión avanzada, un mercado minorista y sus clientes pueden avanzar en un modelo que claramente beneficie a ambas partes.

El objetivo de fidelizar a los clientes de los mercados es conseguir la compra repetida a través del grado de vinculación con el cliente: fidelización = compra repetida + actitud positiva. Si conseguimos un cliente fiel (4), éste nos reportará una serie de ventajas.



Quizá la acción más emblemática, actualmente en fase de implementación, que marque un antes y un después en el marketing de clientes, para empezar a desarrollar el concepto de fidelización, puede ser la creación de clubes de amigos (5) o clientes o implantando las denominadas "tarjetas de fidelización". Unos clubes como fórmula global para la identificación con las virtudes del formato de mercado municipal y su estrecha relación con una garantía de calidad y seguridad alimentaria, otorgando condiciones ventajosas a sus miembros. Unas tarjetas que nos permitan en un primer momento ofrecer a nuestros clientes una modernización de nuestras ventas y conseguir un mayor reforzamiento del grado de fidelidad existente con nuestros clientes e incrementar nuestras actuales cuotas de mercado. Unas tarjetas que se relacionan directamente con acciones de promoción especiales, descuentos, sorteos, acumulación de puntos, servicio de compra y reparto a domicilio, aparcamiento, adquisición de productos, etc.

Todo ello sin olvidar que los productos perecederos de los mercados minoristas son el más importante elemento de fidelización (ya que son una potencial herramienta de generación de tráfico, margen y fidelización de nuestro formato y para-

das/operadores que lo integran) y que el comprador de productos perecederos es en sí un potencial comprador del resto de oferta del formato. Los ejes de diferenciación del entorno comercial serán principalmente la calidad y el servicio ofrecido a los clientes, la identificación con el estado de vida del cliente y el precio o coste por el que se ofrecen los productos o servicios.

El marketing de mercado minorista debe ajustarse a cada segmento específico de clientela y en base a ella confeccionar el surtido y los servicios como formato.

- Marketing de atracción aplicado a un mercado minorista.
- Marketing de consumo aplicado a un mercado minorista.
- Marketing de fidelización aplicado a un mercado minorista.

#### CÓMO SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

Aplicar una verdadera gestión avanzada de clientes, si realmente creemos en ella, nos lleva a afirmar que el formato de mercado municipal minorista, como fórmula o formato comercial, es absolutamente válido. Es más, los mercados minoristas deberían apostar por un nuevo proceso evolutivo que les ayude a avanzar en nuevos conceptos sin llegar a perder sus señas

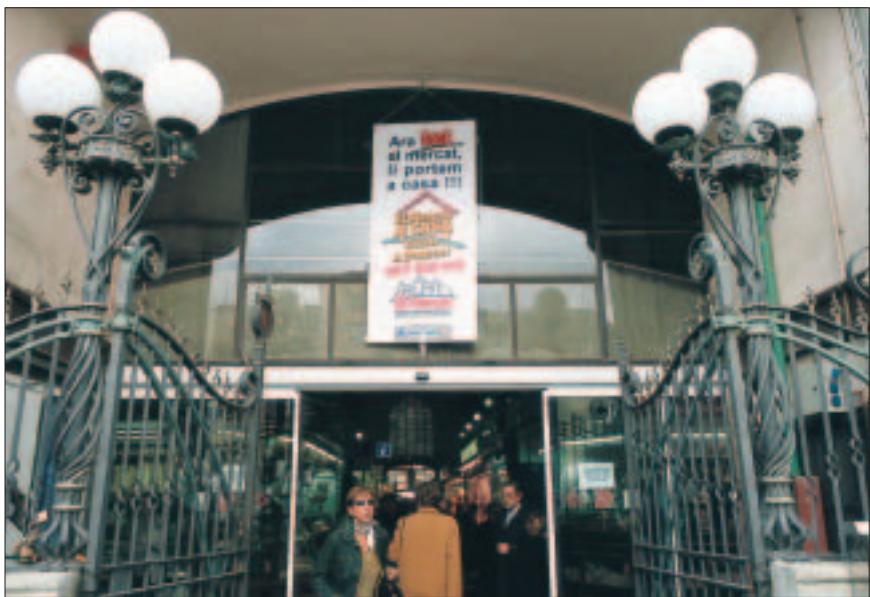
de identidad tradicionales. Los mercados han de rentabilizar hacia el futuro la buena imagen tradicional que siempre han tenido como formato de proximidad de cara a los consumidores y que se refleja en factores como: su identificación como garantía de calidad, su trato personalizado y su contacto directo con el entorno urbano en que se ubican.

Los mercados minoristas tienen la responsabilidad de actuar y desarrollar una puesta en escena, cuando no continuar actuando, para comenzar a venderse y mostrarse como "producto" ante los consumidores, en base a las siguientes estrategias:

- Saber orientar al cliente.
- Saber satisfacer sus necesidades, ofreciéndoles los mejores productos.
- Buscar su fidelización con un marketing relacional y con una calidad de servicio que vaya más allá de sus expectativas y que sea difícil de copiar.
- Darle un servicio (con esa personalización del proceso de venta y con esas muestras de confianza, al darle crédito sobre la base de experiencias positivas anteriores) que ninguna gran superficie podrá igualar por mucho que intente buscar un mitemismo con nuestro producto.
- Adaptar la comunicación al público objetivo y saber vender lo que a uno le interesa y al mismo tiempo demande y le venga bien al cliente.

#### EL CICLO EVOLUTIVO DE LOS MERCADOS

Nadie pretende obviar que el formato mercado municipal, salvando algunas excepciones, se encuentra en una fase de cierta vulnerabilidad, es decir, al final de un ciclo evolutivo. Es un producto maduro que debe, sin mayor dilación, replantearse su futuro más inmediato. Pero esta realidad y la apuesta firme por la actual cultura comercial de productos perecederos pueden brindar una ventaja competitiva o una verdadera oportunidad de futuro convirtiendo a los mercados en unas formas comerciales originales y diferenciadas del



CUADRO N° 2

### LUGAR DE COMPRA DE ALIMENTOS FRESCOS EN HOGARES

% DEL VALOR DE VENTA	TIENDA TRADICIONAL	SUPERMERCADOS	HIPERMERCADOS	RESTO
CARNES FRESCAS	42,85%	32,41%	12,05%	12,46% <sup>(7)</sup>
PRODUCTOS DE LA PESCA	42,57%	36,39%	16,52%	4,52%
FRUTAS FRESCAS	45,59%	30,06%	10,33%	14,02 <sup>(8)</sup>
HORTALIZAS FRESCAS	40,92%	28,64%	10,30%	20,14 <sup>(9)</sup>

FUENTE: MAPA.

resto, bajo un concepto de “producto-establecimiento” con ingredientes propios y capaz de plantar cara y competir en el siglo XXI.

Circunstancias (6) éstas que necesariamente obligarán a los mercados a definir su oferta de productos y servicios, a diseñar su posición y estrategias competitivas y a plantearse decididamente la puesta en marcha de unos planificados programas de comunicación y dinamización.

Las tiendas especializadas tradicionales, y dentro de ellas los equipamientos comerciales colectivos como son los mercados minoristas, siguen siendo la forma de distribución más utilizada para adquirir alimentación fresca, con el 47% del total, mientras que los supermercados lo son para la alimentación seca, en un 55%. Por

tanto, aún hay una cuota de mercado que permite enfocar el futuro a corto y medio plazo.

Convertir esta oportunidad en realidad dependerá de cada comerciante individual, que tendrá que adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, aprovechando las oportunidades que éste le brinda y vencer las amenazas que se ciernen sobre el comercio tradicional. Se trata de seguir siendo un comercio pequeño, pero cada vez más profesionalizado, moderno, no inmovilista. Conservar lo bueno, pero muy abierto a lo nuevo..."

No ha de olvidarse que la localización y el tamaño de las tiendas o de las paradas son variables muy importantes para la elección de un establecimiento. Pero la importancia de la imagen del establecimiento en la conducta de la compra que

tienen los consumidores es decisiva. Desde el punto de vista positivo, una buena imagen actúa como factor de atracción al mercado o sus paradas, y en sentido contrario, una imagen negativa se convierte en factor disuasorio para los consumidores.

La imagen de un mercado es, por tanto, el producto o servicio real que se vende. El valor de la calidad percibida por la enseña depende mucho de la calidad del servicio del establecimiento. Así pues, deberíamos pensar y aceptar que la calidad percibida es tan importante como la calidad real a la hora de crear valor. La calidad percibida tiene un impacto positivo en la rentabilidad de las inversiones. Por tanto deberemos intentar coordinar las mejoras del servicio que ofrecemos y las nuevas ofertas comerciales que ofrecerá nuestro “producto establecimiento” con su comunicación directa al mercado mediante el correspondiente plan de comunicación; logrando en definitiva una comunicación eficiente.

La compra cotidiana atrae al consumidor a través de algunos puntos fuertes como son el tamaño del establecimiento, la mezcla comercial con variedad de secciones y múltiples referencias, y la localización. Estos pilares de la tienda ideal se están conjugando en los nuevos supermercados, que disponen de una sala de ventas de entre 500 y 2.500 m<sup>2</sup> en donde se distribuyen secciones (10) de cuidado personal y del hogar, que se suman a los ya habituales de alimentación. Además, se añade la proximidad a la vivienda. El formato de supermercado que acapara ya el 59% de la cuota de mercado en España, frente al 28% de la gran superficie, su negocio cada vez se asimila más a un centro comercial de pequeñas dimensiones para las compras cotidianas. Las tiendas vecinas completan la oferta comercial tan apreciada por los nuevos consumidores preocupados cada vez más por el precio y la calidad de los productos que adquieren. Por otra parte estos centros no planificados, con el supermercado como bandera estandarte, facilitan que la compra se vaya a hacer a pie (11), en vez



de en coche, desarrollando así un modelo comercial que se adapta mejor a las necesidades de los españoles. Pero la base fundamental es sin duda la atención personalizada. Estas ideas dan validez a la propuesta en la que siempre hemos insistido para convertir los mercados municipales en centros especializados en productos de la compra cotidiana.

#### **LA MOTIVACIÓN DE LOS CLIENTES**

De acuerdo con el objetivo de alcanzar y recuperar la verdadera motivación de los clientes, los pasos que cualquier mercado municipal minorista debe seguir se resumen en los siguientes puntos:

**1º Abordar una profunda renovación,** mejorando la oferta comercial dirigida al consumidor. Conseguir una configuración como centros especializados en una oferta integral de productos de la compra cotidiana. Máxima integración en un proyecto común.

**2º Incorporar una nueva fórmula de gestión.** Una oferta más amplia en unas instalaciones remodeladas física y funcionalmente son condición necesaria pero no suficiente para garantizar el logro del objetivo de cambio perseguido. Aspectos como el horario adecuado a las necesidades del comprador moderno, la prestación de servicios de interés, el trato personalizado adecuado, la gestión y promoción

del mercado, son de una gran importancia y requieren un profundo cambio de mentalidad, tanto en todos y cada uno de los operadores como en la propia asociación de comerciantes, institución que debe estimular y canalizar este cambio.

Los tres ejes sobre los que deberá girar la dirección de la nueva gestión son: gestión comercial, implicación del vendedor y profesionalidad en la gestión. Para que la gestión comercial sea efectiva, debe estar profesionalizada y ello comporta un equipo gestor capaz y competente que proyecte el futuro del mercado, que sepa implicar a los operadores y no sólo solucionar temas meramente administrativos.

**3º Incorporar una nueva prestación de servicios:** reconversión del formato. Incorporando elementos innovadores. La demanda de servicios comerciales ha de ser considerada como uno de los factores determinantes para definir la estrategia de la oferta.

**4º Conocer el comportamiento del consumidor final.** El mercado deberá ofrecer una combinación de variables que resulte atractiva para su segmento objetivo y así poder convertirse en el formato elegido por los compradores, a los que se genera confianza. Entre las variables a combinar se incluye la posible incorporación de superficies medianas o pequeñas del tipo de supermercado, de calidad, de droguería

perfumería, o incluso tienda descuento. El objetivo es conseguir un "acto único de compra". Los mercados deben reconvertirse en centros especializados en productos de la compra cotidiana. Me alegra afirmar que existen ya en nuestro país ejemplos muy válidos de esta nueva configuración, que obviamente deberá ir evolucionando hacia nuevos proyectos de una mayor dimensión comercial y social.

**5º Desarrollo real de nuevas fórmulas de cooperación** con la Administración municipal.

Una vez transformada la estructura comercial del mercado en un centro especializado en productos de la compra cotidiana, creando una imagen de marca definida, se abrirían las posibilidades de gestionarlo profesionalmente como una gran superficie. Con una ventaja frente a las grandes superficies: la existencia de un personal compuesto por auténticos profesionales (12) de la alimentación. Queramos o no el futuro de los mercados pasa por su diferenciación respecto a otros formatos, a través de la modificación de sus atributos internos y externos y el mantenimiento de aquellos que constituyen su originalidad, hasta llegar al desarrollo de un posicionamiento fundamentado en su renovación integral en una nueva fórmula comercial, vinculada

al centro comercial de proximidad, que facilite la fidelización y atención de los diferentes segmentos, potenciales clientes del mercado. Una renovación integral que incorporará entre otras las siguientes pautas de actuación:

- La satisfacción de las necesidades del usuario: en definitiva, conocer las pautas de comportamiento del consumidor (13) del siglo XXI.
- La rentabilización de la empresa: se trata de ajustar la oferta a la demanda y rentabilizar la superficie de nuestras paradas o puestos.
- Actuación directa sobre la oferta determinando la mezcla comercial más óptima.
- Búsqueda de la fidelización de la clientela.
- Remodelación física del mercado y sus puestos.
- Involucración directa del comerciante en la financiación y en la gestión del futuro mercado.
- Desarrollar programas de formación y asistencia técnica a los comerciantes, de carácter intensivo y sobre todo práctico.
- Debe existir una gestión comercial única y con criterios de centro comercial. Estrategias conjuntas en materia de publicidad, promoción y la mejora e incorporación de nuevos servicios comunes y actividades complementarias.
- Flexibilidad de horarios.
- Facilidad de accesos. Aparcamientos. Medios de transporte.
- Servicios financieros. Tarjetas de crédito o del propio mercado.
- Mejora de la movilidad interna, carritos, caja central de compras.
- Incorporación de nuevos servicios: consigna frigorífica, cafeterías, guarderías, actividades educativas y culturales, mayor superficie por puesto.

En fin, no es más que ver la necesidad de aplicar y desarrollar una verdadera planificación estratégica, teniendo en cuenta que el pequeño comercio tiene todas las bazas para ser el primero en fidelización. Puede seguir ofreciendo sus productos

con buenas posibilidades; siempre que se adapte a las nuevas condiciones del mercado: orientarse decididamente al cliente para satisfacerle con un servicio atento y de calidad, y buscar su espacio propio fuera del terreno de las grandes superficies.

El concepto de calidad como orientación al cliente se ha asentado hoy con firmeza en la cultura empresarial de las mejores organizaciones. La calidad es un factor estratégico. El consumidor debe percibir que los productos y servicios que ofrecen los mercados han sido diseñados en atención a sus necesidades, que su opi-

nión es tenida en cuenta y que en caso de surgir problemas se ofrecen soluciones rápidas y efectivas. Esto significa y exige que cada mercado sea capaz de identificar, interiorizar y satisfacer de forma continua las expectativas de sus clientes. ■

**ROBERTO ALONSO GORDÓN**

Jefe del Área de Mercados Minoristas  
Empresa Nacional Mercasa

*Nota: El contenido de este artículo fue presentado por el autor como ponencia en el 4º Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas, celebrado en Tarragona, en octubre de 2005.*

## NOTAS

(1) Se estima que existen en España 7,5 actividades comerciales y 403 m<sup>2</sup> dedicados al comercio de alimentación y bebidas por cada 1.000 habitantes (313.771 actividades minoristas de alimentación con 17.240.234 m<sup>2</sup>, 12.862 supermercados con 5.316.530 m<sup>2</sup> dedicados a alimentación, 402 hipermercados con 765.953 m<sup>2</sup> dedicados a alimentación y 3.364 tiendas de descuento con 1.279.322 m<sup>2</sup> dedicados a alimentación).

(2) El consumidor presenta una tendencia generalizada por mantener una dieta que se aproxime a la dieta mediterránea.

(3) De poco nos sirve que como empresarios apostemos por la GAC si nuestros empleados, los que verdaderamente tienen una relación final con el cliente, no tienen una formación acorde y están convencidos de las ventajas de la GAC.

(4) Pensemos que el 62% de los consumidores compra siempre en los mismos establecimientos; destacando que se corresponde también en la fidelidad la importancia del factor proximidad (el 60% es fiel a los establecimientos cercanos, mientras que tan sólo el 30% es fiel a la enseña como cadena).

(5) Véase el Club Carrefour y su inversión de 100 millones de euros en Marketing Personalizado. Los clientes que se hagan socios del club, siempre de forma gratuita, podrán acceder a descuentos personalizados y acumulación de dinero para futuras compras. Cada vez que un socio se identifique al hacer su compra, acumula dinero y recibe cupones personalizados con descuentos directos. El importe acumulado se entregará al cliente a través de un cheque, cada tres meses, en el hipermercado, y será igual a la suma del 3% de todas las compras de productos perecederos que el cliente haya realizado en este período, más el 2% de todo lo que haya comprado en productos de la marca Carrefour de alimentación, droguería y perfumería, más el 1% de lo invertido en el resto de sus compras.

(6) No todas los formatos ni empresas aprovechan del mismo modo las características estructurales del sector. Pensemos en Ventajas Competitivas sostenibles sobre nuestros competidores en el medio y largo plazo.

(7) Autoconsumo 6,63%.

(8) Mercadillo 6,55%, Autoconsumo 5,28%.

(9) Mercadillo 5,74%, Autoconsumo 12,60%.

(10) Supermercados 20% de la superficie, Hipermercados 50% y Tiendas Descuento 10%.

(11) Hoy por hoy el factor proximidad cobra una importancia singular dado que tan sólo un 30% de los consumidores utiliza un medio de transporte para realizar la compra. El 70% se desplaza a pie.

(12) Apuntar la urgente necesidad de analizar y potenciar el mercado laboral que se circunscribe en torno al formato del mercado minorista y la implantación de una política formativa acorde con sus necesidades.

(13) Hogares convencionales y unipersonales, madres de mediana edad con niños pequeños, padres de edad avanzada con niños pequeños, adultos con rentas elevadas y buena salud, consumidores solitarios, la importancia de los niños y adolescentes en la toma de decisiones de compra, el mercado de la tercera edad, el fenómeno de la inmigración, la aparición de gente mayor con gustos de jóvenes y de jóvenes con gustos de mayores, la preocupación por la salud, etcétera.