



# Los mercados municipales como producto establecimiento

## La necesidad de una gestión global (1)

■ **ROBERTO ALONSO GORDÓN.** Jefe del Departamento de Estudios y Formación. Empresa Nacional MERCASA

**E**l formato de mercado municipal, como fórmula o formato comercial, es absolutamente válido. La figura del mercado municipal necesita apostar por un proceso evolutivo que le ayude a avanzar en nuevos conceptos sin llegar a perder sus señas de identidad tradicionales. Los mercados han de ser capaces 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.

Ha llegado el momento de cambiar de mentalidad y de considerar, seriamente, que el mercado minorista es un producto que debe enfocarse prioritariamente a satisfacer las necesidades de los consumidores o de los responsables de compra de un entorno urbano o de una ciudad. Un producto que debe estar dotado

de unos atributos de valor por los que el consumidor final sienta una especial atracción.

Dentro del sector servicios, la distribución es un sector básico por su dimensión, importancia económica y fuerte dinamismo, con cambios acelerados que necesitan constantes reflexiones y replanteamientos. La distribución comercial española sigue un proceso imparable de modernización, liberalización y reconocimiento social.

Dentro de este escenario en proceso permanente de cambio, los Mercados Minoristas tienen la responsabilidad de actuar para venderse 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 mimetismo con nuestro producto.

–Adaptar nuestra comunicación al público objetivo y saber vender lo que a uno le interesa y al mismo tiempo demande y le venga bien al cliente.

Llegados a este punto podemos reconocer que los mercados municipales, con carácter general, se encuentran en una fase de cierta vulnerabilidad, es decir, al final de un ciclo evolutivo como formato comercial susceptible de replantearse su futuro más inmediato. Pero esta circunstancia y bajo nuestra actual cultura comercial de productos precederos nos brinda una verdadera

## Los mercados municipales como producto establecimiento



oportunidad de futuro convirtiendo al mercado municipal en una forma comercial original y diferenciada del resto, bajo un concepto de "producto-establecimiento" con ingredientes propios y capaz de plantar cara y competir en el siglo XXI. Circunstancia que le obligará a definir su oferta de productos y servicios, diseñar su posición y estrategias competitivas y plantear decididamente un estudiado programa de comunicación y promoción.

### EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN FRESCA

Las tiendas especializadas tradicionales, y dentro de ellas los equipamientos comerciales colectivos como los mercados municipales, siguen siendo la forma de distribución más utilizada para adquirir alimentación fresca, mientras que los supermercados lo son para la alimentación seca. Por tanto, aún contamos con una cuota de mercado de nuestro producto que nos permite enfocar su futuro a corto y medio plazo.

Si bien el supermercado es la forma comercial genérica preferida por los hogares, el comercio tradicional especializado tiene futuro porque concentra un segmento de beneficios al que difícilmente podrán acceder las grandes superficies.

Creo, a este respecto, que es conveniente insistir en que, hoy por hoy, numerosos expertos del sector entienden que la amenaza de las medianas y grandes superficies sobre la cuota de mercado que ostentan las tiendas especializadas en alimentación fresca en España se está ralentizando en los últimos años e incluso podríamos decir que con tendencia al estancamiento.

Convertir esta oportunidad en realidad depende 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.

La clave está en evolucionar hacia un modelo de pequeño comercio profesionalizado, asociado, especializado, posicionado y fidelizado.

### CREACIÓN DE UNA MARCA DE CLASE

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, de los mercados minoristas, 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. Se basa en obtener el producto correcto y conseguir transmitir dicha imagen para que sea percibida. Por tanto, la imagen es la forma en la que el mercado se define en la mente de los clientes, en parte por sus cualidades objetivas y en parte por una serie de características que añadimos para que parezca excepcional.

El valor de la enseña o la marca de cada mercado dependerá de cuatro factores: la fidelidad, el reconocimiento, las asociaciones y la calidad percibida.

Construir valor para la enseña implica, por tanto, diferenciarla mediante estos factores. No obstante, construir una imagen de marca –para una enseña– no es cuestión de pocos días, sino de tiempo y perseverancia.

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.

Conseguir la creación de una "personalidad pública" puede ser una herramienta básica de fidelización. Para dar al negocio una personalidad pública hay que crear una enseña sólida, coherente y atractiva pensada para nuestro público objetivo, que le genere: confianza, fami-



## Los mercados municipales como producto establecimiento



liaridad, identificación personal y sentimiento de pertenencia y diferenciación.

### EL MARKETING EMOCIONAL. UN NUEVO MÉTODO PARA GANAR CLIENTES

Una propuesta arriesgada pensarán algunos pero, desde mi perspectiva, susceptible de análisis detallado. Es probable que si hacemos un ejercicio de reflexión interna entendamos que desde hace más de una década, prácticamente todos sabemos y aceptamos que cuesta menos retener a los clientes que conse-

guirlos. Que la mayoría de consumidores y clientes prefieren comprar a gente conocida y que le guste, aunque sea preciso pagar un poco más por ello. Que las relaciones empresariales duraderas son aquellas que a largo plazo hacen crecer y prosperar un negocio.

### EL IMPACTO DEL SUPERMERCADO SOBRE EL COMERCIO URBANO DE PROXIMIDAD Y SOBRE LOS MERCADOS MINORISTAS

¿De compras, al supermercado? ¿Y por qué no al mercado municipal? Cercano, con buenos precios y amplio surtido: así ve el consumidor español este tipo de establecimientos. Se busca hacer la compra, entre los actuales consumidores españoles, en los establecimientos cercanos al domicilio, con precios razonables y un surtido amplio con varias marcas y referencias. El supermercado es la tienda de moda. Los cambios en el



consumo de los españoles han incidido en sus hábitos de compra, así como en sus preferencias en cuanto al tipo de establecimiento escogido.

El supermercado es reflejo fiel de lo que se conoce como centro comercial no planificado: esto es, la sucesión de tiendas de todo tipo en una calle determinada y más o menos próximas al supermercado.

La compra cotidiana se convierte así en única, con paradas en tiendas contiguas como si de un gran centro comer-



*Descubra nuestras joyas más valiosas.*

Del 22 al 24 de octubre 2003

VALENCIA - ESPAÑA



SALÓN DE LAS FRUTAS Y HORTALIZAS



FERIA INTERNACIONAL DE HORTICULTURA  
ORNAMENTAL, FORESTAL Y FLORISTERÍA



FERIA INTERNACIONAL DE  
LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA



SALÓN DEL JARDÍN,  
URBANISMO Y PAISAJISMO



SALÓN DE LA TECNOLOGÍA  
HORTÍCOLA Y AGRÍCOLA



CONSELLERIA D'EDUCACIÓ,  
CULTURA I ESPORT



MIEMBRO DE LA UNIÓN  
DE FERIAS INTERNACIONALES

Feria Valencia: Avenida de las Ferias, s/n E-46035 Valencia (España)  
Apdo. (P.O.Box) 476 E-46080 Valencia • Tel. 34-963 861 100 • Fax 34-963 636 111 - 963 644 064  
E-mail: feriavalencia@feriavalencia.com • Internet: <http://www.feriavalencia.com>



## Los mercados municipales como producto establecimiento

cial se tratase, aunque sin olvidar los puntos fuertes para atraer al consumidor, 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 conjugan en los nuevos supermercados, los cuales disponen de una sala de ventas de entre 500 y 2.500 m<sup>2</sup> en donde se distribuyen secciones de cuidado personal y del hogar, que se suman a los ya habituales de alimentación. Además, se añade la proximidad a la vivienda. El supermercado 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 su-

permercado como bandera facilitan que la compra se vaya a hacer a pie, en vez de en coche. Pero la base fundamental es sin duda la atención personalizada. Estas ideas dan validez a la propuesta de convertir los mercados municipales en centros especializados en productos de la compra cotidiana.

### LOS MERCADOS MUNICIPALES ENFOCADOS COMO PRODUCTO- ESTABLECIMIENTO.

#### PROPYUESTAS DE FUTURO

**1<sup>a</sup> 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.

**2<sup>a</sup> Incorporar una nueva fórmula de gestión.** Una oferta más amplia en unas instalaciones remodeladas físi-



ca 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 comer-

  
**Excma. Diputación Provincial de Cuenca**  
**12<sup>a</sup>**  
**Feria regional de alimentación**  
**Castilla - La Mancha**  
**Tarancón (Cuenca)**  
**Del 25 al 28 de septiembre de 2003**

  
 DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CUENCA  
  
 Junta de Comunidades de  
Castilla-La Mancha  
  
 Ayuntamiento de  
Tarancón  
**CCM** Cuenca Comunica

**HORARIO:**  
 Día 25, de 17,00 h. a 21,00 h.  
 Días 26, 27 y 28 de 10,00 h. a 14,00 h.  
 y de 17,00 h. a 21,00 h.

## Los mercados municipales como producto establecimiento

ciantes, institución que debe estimular y canalizar este cambio. Hace falta articular una verdadera estructura empresarial. Los comerciantes tienen que abandonar progresivamente los esquemas tradicionales para convertirse en gestores de sus negocios.

Se desprende una idea general que es necesaria que sea aceptada por los comerciantes de un mercado: hay que pasar a un nivel superior de gestión que incluya conceptos empresariales en una concepción global del centro.

En el término gestión aplicada a mercados podría distinguirse en dos ámbitos diferenciados: el que afecta a los negocios individuales de los operadores incorporados y el que se refiere al mercado propiamente dicho considerado como un todo o como un producto.

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 solo solucionar temas meramente administrativos.

### 3<sup>a</sup> 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:

#### **Servicios Prioritarios:**

- Surtido y presentación acorde con las necesidades de los clientes.
- Presencia y uniformidad de los comerciantes.
- Limpieza del mercado.
- Iluminación y actuación sobre el merchandising de seducción.
- Fidelización de los consumidores finales.



- Ofrecimiento de servicio a domicilio.
- Desarrollo de acciones de comunicación a los clientes potenciales.
- Modificación de filosofías de actuación: de mercado a centro comercial.

–Posible creación de marcas únicas. Las marcas de distribución son un instrumento estratégico de primer orden dentro de la política comercial de cualquier empresa del sector. No sólo porque con ella puede obtener un 10% o más de sus ventas totales, sino también por el conocimiento de la empresa y la diferenciación de los establecimientos comerciales que se consigue.

- Incorporación de servicios adicionales a la venta (servicios de pago, merchandising, servicios relacionados con los clientes, etc.).

### 4<sup>a</sup> Conocer el comportamiento del consumidor final.

El mercado municipal compite con otras fórmulas comerciales, lo que obliga a estudiar el comportamiento del consumidor final. El mercado municipal minorista debe adaptar su oferta comercial a las características de los segmentos de consumidores con la finalidad última de conseguir fidelizarle mediante la mejora de la calidad del servicio. El mercado debe realizar una oferta de atributos comerciales que se ajusten

a las demandas del segmento de mercado objetivo. Por consiguiente deberá ofrecer una combinación de variables que resulte atractiva para su segmento objetivo y así poder convertirse en el formato elegido por los compradores.

Plantear la incorporación de superficies medianas o pequeñas del tipo de supermercado o incluso tienda descuento. El objetivo no es otro sino conseguir un acto único de compra. Los mercados deben reconvertirse en centros especializados en productos de la compra cotidiana.

Los mercados deben luchar por captar un público más joven (menor de 40 años) y con mayor poder adquisitivo, fidelizándolo. Esto nos lleva a la imperiosa necesidad de apostar por el ambiente y la decoración.

### 5<sup>a</sup> 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 pro-

## Los mercados municipales como producto establecimiento



fesionales de la alimentación. Queremos 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.

### 6<sup>a</sup> Incorporar las siguientes pautas de actuación:

- La satisfacción de las necesidades del usuario: conocer las pautas de comportamiento del consumidor del siglo XXI.
- La rentabilización de la empresa: se trata de ajustar la oferta a la demanda y rentabilizar la superficie del establecimiento.
- 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, mayor superficie por puesto .



ja a una empresa, se adapta a los cambios en su entorno buscando satisfacer las nuevas necesidades que, como el consumidor, cambian con el paso del tiempo.

¿Es consciente el pequeño comercio que un Plan estratégico puede ayudarles a hacer frente a las principales dificultades en las que se encuentra inmerso? El Plan estratégico es una herramienta de gestión para las empresas de distribución. Es el plan maestro que la dirección del mercado adopta en un momento concreto respecto a lo que hará en los próximos tres años para lograr ser suficientemente competitivo y para lograr satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o simplemente de supervivencia o consolidación en el sector.

Se apuesta en por la estrategia entendida como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones que un mercado tomaría sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permitiría alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

La estrategia consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. No hay ningún viento favorable para el que no sabe a que puerto se dirige. Una planificación estratégica debe ser capaz de crear

## Los mercados municipales como producto establecimiento

una verdadera marca de clase que responda a la necesidad de adaptación a los nuevos hábitos y necesidades de los consumidores. En consecuencia, 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.

## MERCADOS MUNICIPALES MINORISTAS: GARANTÍA DE CALIDAD. LA CALIDAD COMO ORIENTACIÓN AL CLIENTE

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 concepto de calidad significa, en su origen, calidad de producto. Ahora bien gestionar la calidad significa implantar una nueva filosofía cuyo objetivo es dar al cliente lo que desea. El consumidor debe percibir que los productos y servicios han sido diseñados en atención a sus necesidades, que su opinión es tenida en cuenta y que en caso de surgir problemas, la empresa ofrece soluciones rápidas y efectivas. Esto significa y exige que cada organización sea capaz de identificar, interiorizar y satisfacer de forma continua las expectativas de sus clientes. En este sentido, la calidad es un factor estratégico global y de naturaleza dinámica. Ahora es el momento de asimilar e interiorizar esta idea y ponerla en marcha de manera inmediata.

De acuerdo con esta filosofía, desde MERCASA desarrollamos el Programa Nacional de Remodelación y Modernización de Mercados Minoristas, reconocido como “Mejor Práctica Europea de Comercio”. Una oferta de servicios que se apoya en los convenios que MERCASA tiene firmados con diversas instituciones como son el Ministerio de Fomento, la Federación Española de Municipios y Provincias FEMP, la Diputación de Barcelona y con la Federación Comercio Agrupado y Mercados de la Comunidad de Madrid COCAM. En el primer caso, el convenio con el Ministerio de Fomento está orientado a impulsar la rehabilitación de Mercados Minoristas Municipales, ubicados en edificios histórico-artísticos. El resto de convenios permiten abordar y desarrollar, a través de diversos estudios técnicos previos de viabilidad, la reforma de los mercados municipales. Actualmente por el Departamento de Estudios y Formación de MERCASA se están desarrollado más de 60 proyectos de remodelación. ■

ROBERTO ALONSO GORDÓN

Jefe del Dpto. de Estudios y Formación  
Empresa Nacional MERCASA

## NOTA

(1) Este trabajo fue presentado como ponencia en el III Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas, organizado por MERCASA y la Federación Nacional de Municipios y Provincias (FEMP), que se celebró en Zaragoza en abril de 2003.

