



## Las Unidades Alimentarias y los mercados municipales

### Principios de una marca de calidad (1)

■ **CONSTANCIO IBÁÑEZ CASANOVA**

Director Gerente de MERCAZARAGOZA

**E**l sector detallista se enfrenta a grandes cambios ante las nuevas fórmulas comerciales: los nuevos hábitos de consumo, las nuevas tecnologías o las preferencias de las nuevas generaciones hacia otros sectores. Las grandes superficies además desplazan las áreas comerciales a barrios periféricos en detrimento de los centros históricos donde se concentra la mayor parte del comercio minorista tradicional, o de otras zonas tradicionalmente comerciales, lo que trae consigo el declive económico y demográfico.

El pequeño comercio mantiene la calidad de vida de la ciudad, genera empleo estable y facilita las relaciones entre los ciudadanos.

Cada vez más, la compra relacionada con el ocio es la que el consumidor busca para sentirse a gusto. El consumidor de hoy está más informado y tiene criterios racionales en cuanto a economías de precios y tiempos, lo que no significa que no sea susceptible de establecer la-

zos emocionales con determinados establecimientos.

Ahora bien, todo este mundo de pequeños detallistas que estamos aquí abordando en conjunto, está formado por centenares de pequeños empresarios individuales con una tendencia clara a su independencia, gestionados como entes autónomos sin considerar las interacciones que deberían tener con el entorno que les rodea. El propio pequeño detallista tiene cierto miedo a lo que puede entender como una pérdida de su autonomía a la hora de afrontar cambios.

Sólo a través del asociacionismo el pequeño detallista alimentario puede ofrecer al mercado lo que éste demanda: un servicio e imagen de calidad, precios competitivos, servicios adicionales como entrega a domicilio o tarjetas de fidelización, entorno agradable...

Sin embargo, no sólo hablamos de aspectos del tipo: circulación, aparcamientos, urbanismo, animación de calle, etc. Un proyecto de implantación de un

sistema de control de calidad implica abarcar las cuestiones concernientes a la gestión de cada establecimiento, un seguimiento del funcionamiento de esa gestión y una corrección continuada de errores, con toda la complejidad que el tema conlleva.

Sólo la orientación al cliente, satisfaciendo sus requisitos y necesidades, logrará hacer empresas más competitivas, más rentables y capaces de garantizar su futuro. Este enfoque al consumidor es el único válido para afrontar estos cambios.

Ante esta situación, cualquier empresa detallista, sobre todo las pymes, debe plantearse una estrategia competitiva en la que se pueda llegar a vender a un precio competitivo, pero también, en la que se pueda llegar a una gestión eficiente. En cualquier caso, el comercio detallista debe buscar la diferenciación y si hacemos caso de los estudios existentes, la calidad en el servicio se convierte en un punto decisivo sobre el que



## Las Unidades Alimentarias y los mercados municipales

trabajar: ese será el valor añadido, valor diferencial, que un pequeño comercio puede dar seguro.

El proyecto consiste en amparar, a través de un aval de marca de establecimiento, a aquellas empresas detallistas alimentarias que cumplan unos requisitos determinados. Estos requisitos tienen mucho que ver con una norma de calidad homologada; aunque, de momento, estamos hablando de un control "privado" que nos permita ir dando pasos firmes en este sentido.

Para ello presentamos el programa que llamamos "círculo de calidad" y lo que queremos de él, es crear un vínculo emocional con el consumidor para convertirnos en un "círculo de confianza" y ser conocidos como la cadena "círculo", añadiendo a los puntos fuertes de los establecimientos adscritos –el trato personal y la proximidad– aspectos como la calidad de producto y de servicio.

### ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

La calidad tiene dos vertientes: una objetiva basada en el cumplimiento de una serie de normas, unos estándares establecidos para demarcarlo; y otra subjetiva basada en la percepción mental que el cliente tenga de esa calidad que recibe, que tendrá que ver más con las emociones. La calidad objetiva tiene que ver con toda la parte técnica y funcional de la implantación del sistema de calidad. La calidad subjetiva, la calidad que perciba el cliente, tendrá que ver con la comunicación (imagen corporativa, publicidad...) que hagamos sobre esa parte técnica. Ambas se necesitan, se complementan.

La calidad es una percepción, es decir un proceso psicológico y como tal hemos de tener en cuenta los factores de los que se sirve el receptor del servicio para clasificar la calidad del establecimiento. Para ello ha habido que consensuar modelos de calidad admitidos globalmente a efectos de estandarización. Es conocido ya el modelo SERVQUAL, que sirve de base, que mide la calidad percibida por el consumidor como resul-



tado de la diferencia entre lo que espera del servicio y lo que realmente recibe. Si bien ya hemos comentado que nosotros estamos ante un programa privado, si que nos sirven para tomar parámetros e identificar los puntos sobre los que centrar nuestros esfuerzos y también, supervisar los logros.

La calidad es una variable dependiente, ya que cuanto más favorable es la imagen del comercio detallista, más favorable es la percepción de la calidad. Esta imagen es la forma en la que el establecimiento se define en la mente de los clientes tanto por cualidades funcionales (aspectos técnicos) como por atributos psicológicos (aspectos de comunicación). Estas percepciones generan unas actitudes positivas o no ante el establecimiento. Habrá que saber, pues, cuales son esos atributos considerados como determinantes por el cliente. Diferenciamos entre atributos importantes y atributos determinantes de la siguiente forma; atributos importantes son aquellos que el consumidor considera que el punto de venta debe poseer para considerarlo como aceptable, mientras que atributos determinantes son aquellos que el consumidor desea encontrar en el punto de venta seleccionado y le permite diferenciarlo de la competencia.

La calidad de servicio es un concepto global, una orientación de evaluación por parte del cliente, mientras que la satisfacción del cliente es un concepto más relativo unido a una transacción concreta. Satisfacciones consecutivas

producirán la percepción de calidad de servicio.

La calidad debe ser rentable, es decir, debe ser ofrecida a un nivel de precio entendida por el cliente como aceptable y debemos tratar que no suponga un gravamen excesivo al minorista. Estos costes serán la suma de la evaluación, la prevención y los fallos que suponga el cumplimiento de los estándares de calidad que fijemos.

### INDICADORES DE CALIDAD

#### • Indicadores para medir la credibilidad que ofrece el establecimiento al consumidor

##### –Prestigio

- Prestigio del establecimiento: posicionamiento en la mente de público objetivo.
- Uno o varios establecimientos del mismo propietario.
- Capital social.
- Número de empleados.

##### –Confianza

- Cuota de mercado.
- Encuestas de opinión.
- Número de clientes repetitivos y tipo de cliente del establecimiento.
- Clientela en general.

##### –Interés

- Productividad de todos los trabajadores.
- Trabajo interno sobre actitudes de los empleados entre ellos y hacia el público.

##### –Experiencia

- Historia de la empresa y años de experiencia de los profesionales.

##### –Competencia

- Número de quejas totales y número de soluciones.

##### –Garantía

- Respuesta eficaz ante las quejas.

#### • Indicadores para medir la experiencia del establecimiento:

##### –Fiabilidad

- Grado de cumplimiento de los compromisos.
- Etiquetaje: trazabilidad.
- Retrasos sobre pedidos.



## Las Unidades Alimentarias y los mercados municipales

### -Capacidad de respuesta

- Consultas/ consultas resueltas.
- Tiempo de servicio y respuesta.

### -Accesibilidad

- Ubicación.
- Horarios.
- Aparcamientos y accesos.
- Respuesta telefónica-contestador.
- Presencia y forma de presencia en Internet.
- Entrega a domicilio.

### -Cortesía en el trato con el público:

- Medida a través de encuestas.

### -Comprensión:

- Relación entre las ofertas y los pedidos.
- Personalización del servicio.

### • Indicadores para medir la tangibilidad

#### -Instalaciones

- Exposición de la oferta, gama y presentación de los productos.



- Tecnología al servicio del negocio y del cliente.

- Limpieza y aspecto en general.
- Frío y conservación de los alimentos.

#### -Personal:

- Auditorías externas que midan su profesionalidad.

#### • Indicadores de aprendizaje y conocimiento del capital humano del establecimiento:

- Satisfacción del personal.
- Antigüedad de los empleados.

- Productividad: ventas, bajas..

- Motivación de los empleados: horas extras, sugerencias aportadas.

- Formación continua y mejora profesional.

### EL PAPEL DE LA UNIDAD ALIMENTARIA EN EL PROYECTO DE CALIDAD

Las Unidades Alimentarias que vertebran la gran distribución alimentaria a través de MERCASA, desempeñan funciones fundamentales de concentración de oferta, seguridad del aprovisionamiento, competencia de los operadores, desarrollo de servicios (frío, logística, servicios financieros...), gama de productos, etc. Pero sobre todo, hay una función que sobresale de las demás por la importancia que tiene en la continuidad de este servicio social: la adaptación al consumidor.

Los MERCAS conocen perfectamente esta nueva orientación del mercado al



SANGRÀ

Especialistas en: – cítricos  
– frutas  
– verduras  
– espárragos durante todo el año  
( *els millors espàrrecs d'en Roca* )

#### Vilsa Fruits, S.A.

Pabellón B.2015-16  
Tlf.: 93 335 54 16  
Fax: 93 263 15 39  
e-mail: vilsa@agem.mercabarna.com  
www: vilsafruits.com

#### GERMANS SANGRÀ, S.A.

Pabellón D.4017-19  
Tlf.: 93 335 47 99  
Fax: 93 263 09 30  
e-mail: sangra@agem.mercabarna.com  
www: germanssangra.com

## Las Unidades Alimentarias y los mercados municipales

mundo de los deseos de los consumidores, con todas las características que hemos visto antes. Estos deseos de los consumidores deben verse colmados por la percepción de calidad de la que también hemos hablado antes, como eje de la competitividad que demanda el consumidor. Todos los comercios, mercados, que compran en la Unidades Alimentarias, se ven beneficiados por la adquisición de calidad que le procura el mercado a través de la garantía sanitaria y de calidad que poseen.

MERCAZARAGOZA ha sentado, y sigue sentando, vínculos comunicacionales con la sociedad tendentes a fomentar la imagen de aval sanitario sobre los alimentos que desde aquí se distribuyen, siendo ya un importante referente para el consumidor. Recogiendo las inquietudes del sector, quiere dar respuesta a esta situación ejerciendo de nexo de unión y cohesión entre proveedores y



distribuidores, de un proyecto de calidad para el sector detallista alimentario. El proyecto presenta el siguiente análisis:

### •Oportunidades

1. Aumento de la demanda de la compra relacionada con el ocio y la conservación de la salud.
2. Necesidades de desplazamientos cortos para realizar las compras en determinados segmentos de la población: cercanía.
3. Trato despersonalizado y masificación de las grandes superficies.

4. La influencia de la marca como aval.
5. Evolución de la tecnología que permite la gestión más eficiente de los establecimientos y formatos alternativos como el comercio electrónico.
6. Tendencia natural de la opinión pública a defender el comercio tradicional frente a las grandes superficies.

### •Amenazas

1. Reducción del porcentaje del presupuesto familiar dedicado a la alimentación.
2. Hábito de dejar la compra fuerte para el fin de semana en las grandes superficies
3. Búsqueda de valores diferenciales en productos y servicios (consejos, calidad, innovación, trato) a un precio asequible
4. Irrupción de grandes superficies donde sólo estaban los comercios tradicionales.



COMARCAL  
DISTRIBUIDORA  
DE FRUTAS, S.L.





**Mercazaragoza**  
Calle E  
Nave 4  
50014 Zaragoza

Tels.: 976 47 01 00 • 976 47 16 97 • 976 47 26 67  
Fax: 976 47 32 96



## Las Unidades Alimentarias y los mercados municipales

5. Un consumidor mejor formado y más informado que necesita menos del consejo del vendedor.
6. La falta de fidelidad de los consumidores.

### •Fortalezas

1. La proximidad del comercio tradicional para la compra diaria o de urgencia para ciertos segmentos de la población.
2. El comercio tradicional sigue siendo el más visitado.
3. Por sus dimensiones es el que teóricamente tiene mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios.
4. Tiene un conocimiento más directo de las peculiaridades del comprador de zona.
5. Soporta unas cargas de estructura menores y cuenta con un personal más motivado e integrado en la propiedad.
6. La especialización y el trato personal.

### •Debilidades

1. Pérdida continua de cuota de mercado.
2. Alta tasa de desaparición de comercios.
3. El precio es el aspecto negativo más destacado.
4. Aparcamiento, limpieza, iluminación, urbanismo dependen de las administraciones locales.
5. Insuficiente incorporación de las nuevas tecnologías.
6. En general, los gerentes de comercio tradicional tienen menos recursos para afrontar los cambios necesarios.

Ahora es cuando empieza a tener sentido desarrollar y explotar con criterios de rentabilidad un sistema de calidad de mercados detallistas que proporcione a los consumidores, el último eslabón de la cadena y el verdadero eje, la más alta cota de servicio. Un sistema de calidad integrado en la opción estratégica del asociacionismo de comercios tradicionales que tengan a MERCAZARAGOZA como central de compras y servicios.

De esta forma se eliminarán impor-

tantes debilidades actuales: precios no competitivos, escasa cualificación técnica, insuficiente incorporación de las nuevas tecnologías y se aprovecharán planes de acciones conjuntas, como procedimientos específicos de control de calidad, mix de marketing, planes de comunicación, de organización, de profesionalización y de imagen.

### OBJETIVOS DEL PROGRAMA CÍRCULO DE CALIDAD

1. Obtener y mantener la confianza del consumidor para lo que los establecimientos adscritos aportarán:
  - Oferta globalizada.
  - Profesionalidad.
  - Garantía Sanitaria.
  - Trazabilidad.
  - Comunicación correcta con nuestro público objetivo a través de una imagen común y de acciones promocionales y comerciales coherentes con esta imagen y esfuerzos comunes
2. Aumento de la cuota de mercado.
  - Dinamización de la ciudad.
  - Introducción de nuevas formas comerciales.
  - Concentración de los esfuerzos en los factores esenciales de éxito.
  - Responder con rapidez.
3. Mantenimiento futuro del sector.
  - Mantenimiento de las perspectivas de las empresas detallistas.

- Mantenimiento y mejora de la calidad de vida.
- Apoyos institucionales.
- Renovación continua y flexibilidad en la adaptación a los cambios.

### AGENTES IMPLICADOS Y PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO

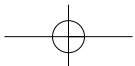
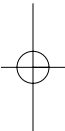
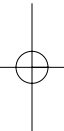
Los agentes que de una forma u otra deben intervenir en este proceso son:

- MERCAZARAGOZA, a nivel de dirección, como objetivo empresarial.
- Órgano gestor ad hoc: auditora externa, técnico de calidad y personal de comunicación que haga llegar el proyecto al consumidor.
- Comercios detallistas articulados a través de las correspondientes asociaciones gremiales: carnicerías, pescaderías, fruterías-verdulerías. Dentro de los detallistas estarán implicados tanto los titulares como el resto de personal.
- Mundo mayorista representado por sus asociaciones.
- Instituciones: Ayuntamiento y Diputación General de Aragón.

El proceso de implantación debe atender a todo lo expuesto hasta ahora plasmando actuaciones en el siguiente orden:

- Estudio de las necesidades del cliente (lo que la gente pide).
- Estándares de calidad externos (condiciones objetivas) servicio postven-





## Las Unidades Alimentarias y los mercados municipales

ta, señalización, atención, uniforme, limpieza, comodidad.

- Unidades mínimas independientes de apreciación de calidad.
- Especificaciones de calidad (características del servicio) en función de a demanda.
- Convenir los criterios de evaluación.
- Acuerdos con los gremios.
- Procedimientos de prestación del servicio. Documento que especifica cada procedimiento por cada servicio. Procedimientos específicos de control de calidad. Colaboración con los proveedores, que tienen que estar integrados en la estructura.
- Formación/entrenamiento. Gran importancia de los recursos humanos internos de los implicados.
- Plan de control. Auditorías de calidad de servicio, comprobación sistemática de la calidad del servicio con auditorías independientes que detectan las diferencias existentes entre el servicio que debería prestarse y el que se ha recibido. Reclamaciones análisis de las encuestas de percepción de calidad, nos valoran la calidad del servicio y nos detectan cambios, evoluciones y expectativas.
- Puesta en marcha de un órgano gestor del proyecto con apoyo de una auditoría externa.
- Feedback/kaizen de calidad: mejora continua.

### EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO CENTROS DETALLISTAS EN EL PROYECTO DE CALIDAD

Los mercados municipales cuentan con una gran ventaja competitiva que sirve de primer apoyo en este proceso de calidad: engloban ya a un número importante de detallistas alimentarios, por lo que gestiones globales permiten concentrar mejor los esfuerzos y adelantar el proyecto considerablemente.

Además desde el punto de vista del consumidor, pueden y deben verse como pequeños centros comerciales a los que



acudir para hacer sus comprar en la forma que deseen.

Los mercados municipales afrontan una gran transformación por lo que se refiere al papel que los mercados deben desarrollar en el nuevo milenio, como ejes de centralidad de los barrios y ejerciendo una función de cohesión social, cívica y cultural, a través de la vía de reforzar sus valores más preciados y característicos: el producto fresco y el trato personalizado, valores reforzados por nuevas actividades: ocio y cultura.

Los nuevos mercados municipales deben funcionar como:

- Centros cívicos comerciales de centralidad en los barrios de las ciudades.
- Su oferta es de mucha calidad y personalizada.
- Tienen una función de cohesión social y cultural en el sí del barrio.

Los puntos de apoyo para conseguir éste pueden ser:

- Dinamización de los centros comerciales abiertos, incrementando y diversificando la oferta comercial y de ocio.
- Implantación de las nuevas tecnologías en el comercio.

El proyecto "Círculo de Calidad" contará con la versión virtual de esta nueva cadena de distribución, en la que cada establecimiento, mediante clave de acceso privada, podrá actualizar sus información y ofertas a sus clientes, pero que igual que en el mundo real, poseerá un mismo estilo de comunicación, reforzando la idea de insignia común.

-Impulsar el desarrollo comercial en colaboración con el Ayuntamiento.

-Puesta en marcha del órgano gestor del "Círculo de Calidad", donde tendrán representación comerciantes, políticos y técnicos municipales, con el objetivo de establecer un foro permanente de información y gestión sobre el comercio en la ciudad.

-Impulsarlo dotándolo de los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios.

-Modernización de los mercados municipales, a nivel de gestión y de oferta comercial: proyectos sobre los que ya trabaja actualmente MERCASA.

-Poner en marcha acciones que favorezcan el asociacionismo.

-Apoyo a la formación en el sector, a nivel empresarial y de cualificación laboral.

-Potenciación de nuestro Centro de Docencia Alimentaria de MERCAZARAGOZA.

-Organización de cursos específicos de formación profesional no reglada (gestión comercial, gestión de stocks, planificación estratégica, escaparatismo, gestión medioambiental, etc.).

-Disponer de información actualizada y conocer la realidad del sector. ■

**CONSTANCIO IBÁÑEZ CASANOVA**

Director Gerente de MERCAZARAGOZA

### 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.