Mercados minoristas

Nuevas tendencias para conquistar emociones y fidelizar clientes

ROBERTO ALONSO GORDÓN
Jefe del Área de Mercados Minoristas de la Empresa Nacional Mercasa

El mundo de la distribución comercial se encuentra inmerso en una batalla a varios bandos en la que las empresas buscan una ventaja competitiva que les posicione y les diferencie de sus competidores mientras tratan, además, de ganar clientes y animarles a que gasten más. Si analizamos la situación de la cuota de mercado del comercio tradicional en alimentación fresca, la lógica podría llevarnos a establecer como prioritario crecer en cuota de mercado; no obstante considero que nuestras prioridades deberían empezar a cambiar.

En mercados altamente competitivos, como el que nos movemos, los mercados municipales deben ser conscientes del impacto que tiene y tendrá en sus resultados la satisfacción y la retención del cliente. Es decir si un Mercado Municipal no piensa en sus clientes, no está pensando. Asistimos a una era en la que la competencia es cada vez mayor e intensa, el estar intensamente orientado hacia el mercado se está convirtiendo, cada vez más, en una necesidad estratégica.

En el panorama de nuestro sector de los mercados municipales minoristas existen tres clases de mercados: aquellos que hacen que las cosas ocurran; aquellos que esperan que las cosas ocurran; y aquellos que se sorprenden por lo que ha ocurrido. Lo que nos llevaría directamente a pensar que si no cambiamos nuestra dirección, es probable que terminemos donde nos habíamos dirigido.

Puede ser el momento de trasladar a los Mercados Municipales de nuestro país la necesidad de que piensen o se impregnen de una cultura de "enfoque absoluto hacia el cliente" en el que la observación del mercado, de los consumidores, y del entorno competitivo sin duda facilita pistas sobre lo que "puede suceder" y no sobre "lo que está sucediendo". Es básico orientar nuestros mercados minoristas en una visión estratégica de atención al presente y focalizarlos en el futuro. No me refiero a empeñarnos en ser el número uno dentro de un único segmento del mercado, me refiero a si no sería mejor detenerse a valorar qué es lo que hace que los consumidores escojan una actividad en lugar de otra, qué motivaciones les llevan a elegir y ofrecerles, con conocimiento, opciones alternativas. Por lo tanto podría afirmarse que los mercados minoristas que se orienten hacia el mercado conseguirán mejores resultados y crearán más valor que sus competidores.

EL CLIENTE SATISFECHO VENDE

Los tiempos han cambiado. Si hace varias décadas el valor de un mercado municipal recaía en sus activos físicos, en la

actualidad es el fondo de comercio el verdadero protagonista. Desde mi punto de vista estimo que cerca del 80% del valor real de un mercado minorista lo componen actualmente sus activos intangibles, es decir, aspectos como el capital humano que le rodea, la cartera de clientes que tiene, la reputación corporativa que ostenta, la imagen que transmite o la marca que ha creado. La teoría que se propone es simple: si los clientes están satisfechos, consumirán más, y los resultados de las empresas y por ende de nuestros mercados y sus paradas se incrementarán. Si la satisfacción baja, a corto y medio plazo habrá un impacto directo en las ventas, los resultados caerán y el valor de nuestro formato descenderá (circunstancia, esta última, que en algunos casos ya es una preocupante realidad en algunos de nuestros mercados). Un aspecto clave como la satisfacción de los clientes ejercerá una repercusión directa sobre los resultados de nuestros mercados y las empresas que en ellos se integran. Que nuestros mercados minoristas lograran mejoras en áreas clave como la satisfacción del cliente, la construcción de una marca atractiva, la motivación de las nuevas generaciones, la de los empleados y del colectivo o la reputación institucional del mercado, sin duda, serían pasos que producirían un aumento significativo de sus beneficios.

LA NECESIDAD DE INNOVAR

La evolución en la distribución comercial minorista ha generado la búsqueda de nuevas ideas para vincular y fidelizar a los clientes, dado que las fórmulas basadas en el denominado marketing tradicional (producto, precio, promoción y localización) han disminuido su eficacia. Si aceptamos que no existen otros factores de diferenciación entre formatos comerciales o alternativas de compra para el consumidor, como el precio o el surtido, éste acudirá a aquella que le proporcione mayor valor a través de lo que denominamos una adecuada experiencia de compra con

nuestro formato. Esta experiencia de compra permitirá, a su vez, reforzar las percepciones sobre el propio producto o sobre la calidad del servicio prestado.

El diseño del mercado como unidad global y sus paradas, la atmósfera y el ambiente, pueden influir favorablemente en la experiencia de compra, en la percepción del producto y del servicio y en la imagen del mercado y, por lo tanto derivar en una clientela fiel, que además desee prolongar su estancia en nuestro mercado minorista cada vez que acuda, todo lo cual revertirá en la rentabilidad obtenida por el paradista.

En Mercasa pensamos que los Mercados municipales deberían o podrían generar experiencias con nuevos recursos estéticos, de diseño, de ambientación de su espacio, que deriven en emociones haciendo que la compra de alimentación pase de ser concebida o pensada como una "obligación o trabajo" a ser concebida como un "trabajo ameno", una "experiencia positiva y agradable", gracias al valor añadido por los recursos ambientales del mercado y los establecimientos que lo componen.

Hoy en día, la mejor manera de llegar al consumidor no es otra sino a través de los sentidos y el desarrollo de escenarios adecuados para el ejercicio de la venta, los cuales facilitan las decisiones de compra. Un merchandising, bien implementado en un mercado municipal reforzará nuestra imagen de marca como "mercado minorista" y nos permitirá desarrollar ventajas competitivas evitando que el precio se convierta en un factor de lucha contra nuestros cercanos competidores.

EL SERVICIO AL CLIENTE, UN FACTOR CLAVE DE ÉXITO

El servicio al cliente en los mercados municipales se considera un factor clave en el éxito de las empresas minoristas que los integran. Si un mercado municipal desea diferenciarse respecto a otros formatos competidores, los "extras" que puede ofrecer, a través del servicio al cliente, pueden aumentar el beneficio percibido por el consumidor, a la vez que pueden generar las tan deseadas ventajas com-

Catálogo de servicios que puede ofrecer un mercado minorista

Servicios previos a la compra

- Aparcamiento.
- Horario: flexibilidad para hacer las compras (necesidad latente del nuevo consumidor).
- Información sobre el mercado y los puntos de venta que lo integran.

Servicios durante la compra

- Financiación: ofreciendo diversas fórmulas financieras a sus clientes (crédito del propio mercado y crédito de terceros).
- Servicio de compra y reparto a domicilio.
- Envoltura de los productos mediante bolsas con la imagen del mercado y de sus paradas.
- Ayuda en la compra o papel de prescriptor. Trato personal.
- Formación del detallista: poner a disposición de los clientes unos empleados profesionales y amables y, sobre todo, con una fuerte orientación al cliente.
- El pago, haciendo que sea rápido y cómodo para el cliente.
- Garantía de calidad y trazabilidad del producto perecedero que compre el cliente en nuestro mercado o en sus paradas.
- Garantía del propio mercado sobre sus productos y servicios. Transmite el mercado de esta forma credibilidad, compromiso y seriedad con sus clientes.
- Otros servicios asociados en la compra: carritos, guardería, áreas de calidad y servicio en el propio mercado, caja centralizada, talleres de cocina, aseos, cajeros, teléfonos, zonas de descanso y estanciales, etc.

Servicios posteriores a la compra

- La venta no debe terminar cuando el consumidor adquiere el producto, sino que el detallista debe continuar dando servicio. La satisfacción y la lealtad dependerán, enormemente de los servicios posventa que el minorista ofrezca.
- Servicio de entrega a domicilio.
- Puntos de degustación. Jornadas Gastronómicas.
- Devolución del producto y reembolso, en su caso, garantizando así la plena satisfacción del cliente.
- Punto de información al cliente donde se atiendan sus quejas.

petitivas. A nadie escapa, hoy en día, que las diferencias competitivas se establecen cada vez más en términos de valores agregados y no del "producto básico en sí".

El buen servicio al cliente tendrá un claro impacto en la continuidad de las relaciones con los clientes y, por lo tanto, en las ventas futuras y, por supuesto, tendrá también una importancia fundamental a la hora de mantener y recuperar clientes, y más si se tienen en cuenta las tendencias socioeconómicas que nos conducen a clientes cada vez más exigentes y mejor informados.

Por cierto, no deberíamos olvidar que aunque no existe una unanimidad a la hora de especificar y decidir cuáles son los determinantes de la calidad del servicio, lo que sí es universal es que la calidad debe evaluarse desde la perspectiva de los clientes; ya que son ellos quienes realmente saben cómo un servicio cubre mejor sus expectativas.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO OFRECIDO AL CLIENTE DE UN MERCADO MINORISTA

Algunas reflexiones, que se derivan del análisis de los más de 140 estudios de viabilidad que el Área de Mercados Minoristas de Mercasa ha acometido en estos últimos años, indican cuáles son los aspectos que los clientes de un mercado municipal tienen en cuenta a la hora de evaluar la calidad del servicio que les puede ofrecer un mercado. Comentemos alguno de ellos.

- La fiabilidad, entendida como la capacidad que tiene el comerciante para prestar el servicio prometido de forma segura y precisa.
- La seguridad, referida al conocimiento del servicio prestado y la cortesía del paradista y empleados, así como su habilidad para transmitir confianza a los clientes.
- Los elementos tangibles que constituyen la apariencia de las instalaciones físicas y equipamientos del mercado, la calidad intrínseca del pro-

ducto ofrecido, el personal y los materiales de comunicación y promoción.

– La capacidad de respuesta, entendida como la disposición y voluntad de los industriales y sus trabajadores para ayudar al cliente y servirle.
– La empatía o, lo que es lo mismo, el grado de preocupación y atención individual proporcionado a los clientes. La capacidad del comerciante de ponerse en el lugar de sus clientes.

VENTAS BASADAS EN LA CONFIANZA

Las ventas basadas en la confianza crean relaciones y, al mismo tiempo, tienen en consideración las emociones de los compradores. Lo que los compradores quieren es un vendedor en el que puedan confiar, un mercado minorista en el que puedan confiar. La venta basada en la confianza requiere niveles sólidos de competencia, credibilidad y fiabilidad. Pero, fundamentalmente, exige que el comprador sienta que el paradista/comerciante (vendedor) se preocupe de verdad por lo que es mejor para el comprador. Un reto pensarán algunos, una realidad contestaríamos otros.

¿Cómo podríamos definir una venta basada en la confianza y aplicarla a un mercado minorista?

1. La venta basada en la confianza de cualquier mercado significa hacer negocios de tal forma que seamos merecedores de la confianza de los clientes.

2. La venta basada en la confianza es personal. Las ventas basadas en la confianza venden a la persona del paradista, así como también a la institución, y al corazón al mismo tiempo que a la cabeza.

3. La venta basada en la confianza, por principio, no está centrada en el vendedor, sino en el comprador. El objetivo de la venta basada en la confianza es ayudar al comprador a hacer lo correcto para sí mismo.

4. La venta basada en la confianza se basa en una paradoja. Si se gana la confianza de los clientes, venderá mucho y

Natural innovation

Euroagro Fruits
16/18 ABRIL 2008
Feria Internacional de las frutas, hortalizas, tecnologías y servicios
International Fair of Fruit, vegetables, technologies and services
VALENCIA / SPAIN

Euroagro.Fruits es, para el negocio hortofrutícola, un certamen en el que se dan cita empresas y profesionales **nacionales e internacionales**, que abarcan toda la cadena de valor del sector, **desde la producción hasta la distribución**. Euroagro.Fruits apuesta por la **innovación**, reuniendo las últimas tecnologías y servicios así como los productos más novedosos.

FERIA VALENCIA
www.feriavalencia.com · feriavalencia@feriavalencia.com · tel.: (0034) 902 74 73 30 · fax: (0034) 902 74 73 45
ufi

Objetivos del nuevo marketing para los mercados minoristas

Saber captar las percepciones de los clientes

La aplicación de técnicas avanzadas de investigación de clientes es la llave para hacerse con este tipo de información. Ningún cliente es igual a otro. Por eso, la adecuada capacidad de segmentación del mercado, la diferenciación de valorar entre grupos de consumidores y la adaptación de la oferta comercial a los gustos de los clientes son aptitudes que deberían tener los excelentes profesionales que trabajan en nuestros mercados.

Saber posicionar la marca o el producto de manera única

La marca "Mercado Minorista" es uno de los activos intangibles más importante de cualquier mercado. Reúne, en sí misma, los valores diferenciales de un equipamiento colectivo, y tiene, o debería tener, la capacidad de transmitirlos a los clientes de la manera más eficaz posible. Se trata de buscar los atributos diferenciales del mercado municipal minorista para convertirlos en su principal elemento característico.

Encontrar ideas para lograr nuevos productos y servicios innovadores

El cliente es el verdadero centro alrededor del que deben girar las organizaciones y sus planes de negocio.

Saber comunicar para lograr un mayor impacto

Deberíamos empezar a pensar en el nuevo marketing de valores en el que los mensajes se dirijan a la mente, el corazón y el espíritu del cliente. Se trata, en definitiva, de vincular los valores de la marca a los valores del consumidor. Se establecen relaciones emocionales y vínculos empáticos.

Saber determinar el impacto financiero: es decir, el valor del cliente

Como ya hemos señalado, hoy en día, el 80% del valor de un mercado municipal minorista corresponde a activos intangibles. El análisis de la curva de rentabilidad del cliente permitirá demostrar cuál es el peso de los menos rentables para el mercado minorista, cuál es el de los más rentables y, en función de ellos, reorganizar los recursos disponibles (económicos, técnicos y humanos) para alcanzar el máximo nivel de rentabilidad y productividad.

Lograr mayor influencia y respeto para el denominado "Nuevo marketing de los mercados minoristas"

Esto es tarea de todos nosotros. El objetivo no es otro sino el de contribuir a acertar en los procesos de toma de decisiones. Su aplicación permitirá conocer cuál es la minoría de clientes más rentables, cómo factores demográficos, geográficos y sociales condicionan el proceso de compra; cómo diseñar campañas de marketing más certeras y emotivas; o cómo calcular cuánto cuesta incorporar un nuevo cliente a la cartera del mercado municipal.

será muy rentable, más rentable de lo que será a través de enfoques centrados en el vendedor. El objetivo primordial de cualquier paradista o establecimiento ubicado en un equipamiento colectivo, como son los mercados, debe ser ayudar a sus clientes.

5. La venta basada en la confianza es una venta de muestras. El paradista debe dar una muestra de él mismo y la mejor forma de hacerlo es dejando que le prueben cada día.

MERCADOS MINORISTAS INTELIGENTES

Los "mercados minoristas municipales inteligentes" serían aquellos mercados que están mejorando su conocimiento y comprensión de las necesidades económicas del consumidor, al igual que las tecnologías de conexión con el consumidor (elementos claves para gestionar el momento). Están en cierta manera invitando al consumidor a codiseñar su mercado. La recompensa estará o será para aquellos mercados que inventen nuevas maneras de crear, comunicar y ofrecer un valor añadido a sus clientes objetivos. Los mercados minoristas deben invertir tiempo en imaginar cómo vender más productos y servicios a sus actuales consumidores.

Nuestros actuales mercados municipales deben pasar necesariamente de una perspectiva de transacción a una perspectiva de desarrollo de la lealtad del consumidor. Los consumidores eligen a los

MÁLAGA ACOGE 'ÁGORA'

El primer punto de encuentro de comercio y ciudad con un formato innovador

ágora
FORO DEL COMERCIO URBANO
City Commerce Point
6 - 8 MAYO 2008

Ágora, el I Foro del Comercio Urbano, que se celebrará del 6 al 8 de mayo en Palacio de Ferias y Congresos de Málaga, reunirá a los máximos representantes de las instituciones públicas, profesionales y empresas privadas vinculadas al desarrollo de los centros urbanos y el comercio en un foro de análisis y presentación de experiencias.

El I Congreso Internacional del Comercio Urbano, que analizará el futuro del actual concepto de ciudad; una zona de exposición, otra de presentación de experiencias y una guía de buenas prácticas, complementan esta propuesta innovadora, que ya ha abierto los plazos de inscripción y reserva de espacios.

El Palacio de Ferias y Congresos de Málaga organiza del 6 al 8 de mayo de 2008 Ágora, Foro del Comercio Urbano, promovido por La Asociación Española para la Gerencia de Centros Urbanos (AGECU), la Cámara de Comercio de Málaga, el Consejo Superior de Cámaras; la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Dirección General de Política Comercial

Durante tres días Ágora ofrece a las ciudades, empresas e instituciones -que ya pueden reservar su espacio- la oportunidad de mostrar proyectos, productos, servicios o modelos de gestión que aporten valor y competitividad al comercio urbano, al tiempo que establecerán contactos y negociaciones. Al tiempo que los asistentes podrán visitar las cuatro zonas, diferentes pero complementarias, que conforman Ágora.

I Congreso Internacional del Comercio Urbano

El Congreso Internacional del Comercio Urbano, ofrecerá conferencias de expertos de primer nivel y mesas redondas que servirán de fuente de inspiración, conocimiento y análisis a partir de cuatro bloques temáticos que conforman su programa. Ellos son: 'La ciudad policéntrica: Ciudad de Ciudades', 'El marketing urbano como instrumento de posicionamiento para la ciudad', 'La accesibilidad y movilidad' y 'La gobernanza: una oportunidad para la gestión de los centros urbanos'.

Espacio de Experiencias

Ágora se complementa con un área definida como 'Espacio de Experiencias'. En esta zona, los Ayuntamientos, Diputaciones, Comunidades Autónomas, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Comerciantes, Centros Comerciales Abiertos y otras instituciones con iniciativas relacionadas con el comercio urbano, mostrarán a los asistentes sus proyectos a través de paneles gráficos y medios audiovisuales. El Comité Científico será el encargado de valorar las iniciativas, por lo que las instituciones interesadas en acudir a la convocatoria pueden acceder a la ficha de presentación de proyectos en www.foroagora.com.

Aula Interactiva

El 'Aula Interactiva', zona de intercambio y ámbito de debate destinado a la presentación de experiencias de relevancia nacional e internacional, mostrará de forma breve y de mano de los responsables (entre los que además de ayuntamientos, cámaras y asociaciones de comerciantes, pueden participar empresas) las experiencias de ciudades que hayan revitalizado sus áreas comerciales. Además, aquellas de mayor interés conformarán una Guía de buenas prácticas y las más destacadas serán premiados con el galardón AGORA.

Galería de Productos y Servicios

Ágora cuenta con una Galería de Productos y Servicios de aplicación práctica en la ciudad. Los sectores comerciales que expondrán en esta zona son empresas de equipamiento y servicios urbanos -desde mobiliario, iluminación y tráfico, hasta tratamientos de aguas, residuos y energías-; empresas de gestión/inversión de patrimonio inmobiliario; especialistas en restauración y recuperación de edificios. En esta zona también podrán participar instituciones y administraciones públicas que deseen exponer sus proyectos clave.

Todas estas actividades posicionan a Ágora como el primer evento especialmente dirigido a los protagonistas del comercio urbano y su implicación en el futuro de las ciudades. Por ello, además de las instituciones promotoras, también colaboran en la organización el Ayuntamiento de Málaga; Confederación de Empresarios de Málaga (CEM); Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía (CECA); Confederación de Empresarios de Comercio Minorista Autónomo y de Servicios de la Comunidad de Madrid (CECOMA); Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación; Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana; Consejo de Municipios y Regiones de Europa; Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP); Junta de Andalucía, a través de las Consejerías de Innovación, Ciencia y Empresa, y Consejería de Turismo, Comercio y Deporte; y MERCASA.

vendedores cada vez más sobre la base del valor a largo plazo, no sobre la historia a largo plazo. Por ello entiendo que la tarea del marketing de mercados minoristas aplicada a un mercado municipal es ó sería descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones más satisfactorias.

NUEVAS ESTRATEGIAS PARA PLANIFICAR UN MARKETING MIX

El marketing mix que todos conocemos implica que los vendedores de un mercado decidan sobre el producto y sus características, establezcan el precio, decidan cómo distribuir o vender su producto y escojan los métodos para promocionarlo.

Reflexionemos, de esta manera, mientras los vendedores de un mercado se ven a sí mismos vendiendo un producto, los consumidores se ven adquiriendo un valor (el propio producto que adquieren) o una solución a un problema. Y los consumidores están interesados en algo más que el precio; están interesados en el coste total de obtener, preparar/utilizar/saborear y disponer de un producto fresco. Los consumidores necesitan que el producto y el servicio sean tan convenientemente accesibles como sea posible. Los consumidores no necesitan la promoción, necesitan una comunicación bilateral.

No cabe duda que cuanto más tiempo permanecen los clientes con un mercado, más rentables son.

Una manera efectiva de adquirir, mantener y desarrollar clientes es premiarlos por ser clientes. Cabría señalar, en este punto, que existen distintos tipos de programas de adhesión que podrían ser implementados por un mercado municipal.

No deberíamos olvidar que cuando el ritmo de cambio de un mercado minorista es superado por el ritmo de cambio del propio sector, el fin está cerca. Por ello, el mercado inteligente tendrá que posicionar sus ofertas de modo que los consumidores objetivos puedan apreciar en qué se diferencian de las de la competencia.

EL MARKETING DE LOS CINCO SENTIDOS (1): SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD

La lección más importante que he aprendido durante estos años es la siguiente: la sensibilidad y la rentabilidad están relacionadas totalmente. Si cuidamos la primera, en todas sus formas, la segunda está asegurada. Construyamos y dirijamos un entorno minorista que se ajuste a todas las necesidades concretas de los compradores y habremos creado un mercado y unas paradas con éxito. Otro aspecto de vital importancia reside en la presentación, la atracción e incluso la seducción que podamos desarrollar. El aspecto sensorial del proceso de toma de decisiones es el más intrigante: vista, tacto, olfato o el gusto del comprador respecto a un producto fresco que promete potenciales placeres gastronómicos o cumplir sus expectativas. Hoy en día, los supermercados están realizando importantes esfuerzos para aplicar, cada vez más, en sus salas de venta parámetros de una compra sensorial: sección panadería/bollería casera, sección de cafés, secciones de carnes-charcutería, pescado, frutas y hortalizas… Hasta ahora, los minoristas eran nuestro punto de referencia para vender productos, tenían amplios conocimientos y eso les bastaba para su intermediación entre los compradores y los productos frescos. En la actualidad, la compra abierta sitúa casi todos los productos y objetos en lugares donde podemos verlos, sentirlos, olerlos o incluso degustarlos. Por tanto, debemos intentar que la posesión de un producto más que un proceso racional o de necesidad sea emocional.

IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE MARKETING GANADORAS

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.

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 a la sociedad española mediante el correspondiente Plan de Comunicación y Promoción, logrando en definitiva una comunicación eficiente.

1. **Ganar a través de la más alta calidad.** Todos deberíamos estar de acuerdo

Ibérica de Patatas

Certificado ISO 9001 por
BVQi
ESPMDD0021234

Las vemos nacer y crecer.
Y, claro, al final nos cogen cariño.

Sembrando confianza. Las vemos nacer, utilizando las mejores semillas y siguiendo prácticas de cultivo sostenible. Observamos cómo crecen, frescas, ricas en nutrientes y sanas. Las almacenamos y transportamos en unas condiciones de climatización óptimas. Muestra de ello es que contamos con sistemas internos de control APPCC de seguridad y sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000. Y, por último, antes de entregarlas al consumidor, las vestimos con las mejores galas. En definitiva, en Ibérica de Patatas hacemos lo imposible para que sigan siendo las mejores patatas. Y es normal. Al final, también nos cogen cariño.

IBÉRICA DE PATATAS, S.L. Mercamadrid, plataforma baja, nave B4 28053 Madrid Tel. 91 785 43 12 Fax: 91 785 46 14 email: ibericapatatas@grupoiberica.com

Estrategias empresariales para motivar a los clientes de los mercados minoristas

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.

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.

Incorporar una nueva prestación de servicios prioritarios: reconversión del formato. Incorporando elementos innovadores

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:

– Combinación como puede ser el plantearse la incorporación de superficies medianas o pequeñas del tipo de supermercado, de calidad, de droguería-perfumería, o incluso tiendas 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. Me alegra afirmar que cada vez más 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.

Desarrollo real de nuevas fórmulas de cooperación con las Administraciones locales y autonómicas

* MERCASA, en estos momentos, asume la gestión directa de varios mercados minoristas. Situándose esta asistencia técnica y comercial como una línea de actuación prioritaria de su actual Plan Nacional de Remodelación y Modernización de Mercados.

en que la calidad deficiente es perjudicial para un mercado minorista. Los consumidores que han sido engañados por una mala calidad no volverán y hablarán mal de nuestro mercado.

2. **Ganar a través del servicio superior.** Todos deberíamos pretender ofrecer un buen servicio.

3. **Ganar a través de los precios más bajos.** Pero atención, los precios bajos por sí solos no bastan para desarrollar una empresa o un mercado viable. Hay que ofrecer una buena calidad y un buen servicio para que los consumidores piensen que están pagando un valor, no sólo un precio.

4. **Ganar a través de la más alta participación en mercado.**

5. **Ganar a través de la adaptación y la personalización.**

6. **Ganar a través del mejoramiento sostenido de nuestros productos.**

7. **Ganar a través de la innovación y del tratamiento y cuidado de nuestros productos perecederos.**

8. **Ganar a través de la superación de las expectativas del consumidor.** Ya hemos insistido en la idea de que un mercado minorista ganador e inteligente es aquel que supera incesablemente las expectativas del consumidor. Responder a esas expectativas sólo le dejarán satisfecho, pero superarlas lo deleitarán. Los clientes que estén encantados con su mercado minorista será mucho más probable que sigan siendo sus clientes. Evidentemente hablamos de que cada mercado debe decidir cuáles de estas necesidades del consumidor puede satisfacer provechosamente.

CONQUISTAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES

– **Diseño y ejecución de experiencias de servicio: Percepción de valor de nuestros mercados.**

Ofrecer el mismo nivel de servicio a todos los clientes es un enorme error por parte de las empresas y por analogía de los mercados. Si se tiene ese enfo-

IBERWINE 2007 SE CONSOLIDA COMO LA FERIA DE REFERENCIA DEL VINO IBEROAMERICANO

La feria vinícola del mundo ibérico, Iberwine, se celebró el pasado mes de Noviembre en el pabellón 8 de IFEMA con un considerable incremento del 10% en el número de visitantes. Además de bodegueros, enólogos, sumilleres y hosteleros, en esta ocasión las puertas estaban también abiertas al público aficionado, que pudo participar en las distintas actividades de la feria.

Durante los tres días que duró Iberwine, quince bodegas presentaron sus vinos a compradores, distribuidores y al sector de la hostelería nacional. Y también tuvieron la oportunidad de sentarse con más de 350 importadores y distribuidores procedentes de veintiséis países, entre los que destacan Japón, Estados Unidos, China, Finlandia, Alemania, Bélgica, Suecia, Rusia y Corea.

Tres de los grandes productores iberoamericanos como Portugal, Argentina y Uruguay también participaron en Iberwine 2007. Es tan sólo el principio de lo que se consolida como una estrecha colaboración en este proyecto internacional, que en el 2008 se trasladará a Miami.

A pesar de que actualmente Estados Unidos está posicionado como el tercer país en capacidad de consumo, por detrás de Francia e Italia, se prevé que antes de 2010 se sitúe a la cabeza de este ranking. Además, este mercado se presenta como un foco vinícola especialmente interesante ya que un 25% del vino consumido es importado.

Aunque España aún se sitúa como el quinto país exportador a Estados Unidos, con un 5.6%, las cifras aumentan anualmente de forma sustancial. Esto supone un reto importante para el mercado español, y confirma la necesidad de que Iberwine esté presente en un entorno que aún se encuentra en pleno desarrollo y en el que la tradición europea puede aportar muchos años de experiencia y buen hacer.

Una de las iniciativas más innovadoras de esta edición de Iberwine, por la ausencia de antecedentes en nuestro país, fue la subasta de vinos. Añadas excelentes, reservas, vinos de imposible adquisición en el mercado... la puja de vinos contó con equilibrados lotes y fue moderada por la prestigiosa casa de subastas Sala Retiro. Se subastaron 60 lotes que constituían una pieza de colección para los amantes del vino.

La apertura al público general se vio reflejada en el éxito del programa de actividades, tanto de las mesas redondas y conferencias, como de las catas. En las primeras, se abordaron aspectos destacados en relación con la venta de vinos españoles en diferentes regiones del mundo; en las segundas, los visitantes pudieron acercarse a los grandes vinos de España y del mundo. Cerca de 200 personas tuvieron la oportunidad de catar vinos nacionales de la categoría de Aalto 75, La Nieta, Pingus, Pintia, Finca Garbet y Vega Sicilia, y compararlos con caldos internacionales tan importantes como Opus One, Penfolds Grange, Chacales, Almaviva, Château Margaux o Sassicaia.

Los visitantes de la feria también pudieron disfrutar del Aula de Variedades, donde pudieron adentrarse algo más en los secretos de los aromas y los sabores, y descubrir la influencia de las variedades en el sabor del vino. En este espacio, se posibilitó la cata de los más de 50 vinos expuestos y aprender gracias a las fichas técnicas que los acompañaban. Por último, el concurso Premios Salón Internacional del Vino galardonó con el Gran Premio a las Bodegas Pago de Cirsus Iñaki Núñez, con su vino Tempranillo Viñas Viejas. En definitiva, con la edición celebrada el pasado mes de noviembre, Iberwine se ha asentado como la feria de referencia del vino Iberoamericano como demuestra la cantidad de acuerdos comerciales realizados –con ciento veintiséis compradores internacionales– la asistencia de público especializado y el número de visitantes aficionados que acudieron a lo largo de los tres días.

que, lo que hacemos es castigar a los clientes buenos y premiar a los clientes malos. Clientes excelentes o buenos, ahí está el objetivo al que se aplica el concepto del 20/80, un 20% de los clientes muchísimas veces te están representando el 80% del negocio. A esos clientes hay que identificarlos, hay que segmentarlos y hay que desarrollarles estrategias de servicio diferenciales. Sin duda, un nuevo reto para nuestros Mercados.

– **La importancia de las emociones y su relación con los mercados minoristas.** La mayor parte de los clientes, sus decisiones de seguir o no seguir con nosotros tienen un fuerte componente emocional, tienen un fuerte componente de "me siento a gusto en este mercado, en esta parada, en este entorno comercial". Esto al final es porque me hace sentirme importante, porque me hace sentir que tengo cosas en común con ellos, porque este mercado para mí es una fuente de sorpresas positivas y porque también para mí, este conjunto de paradas, satisfacen todas mis necesidades y me otorgan seguridad.

LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

¿Seríamos capaces de crear una tarjeta de compra como la de El Corte Inglés para los 1.300 mercados de nuestro país? Una tarjeta que prueba cómo la fidelidad no se logra con las ofertas del precio sino a través de la atención al cliente. Un proceso de formación de la fidelidad se inicia con el valor percibido por el cliente hacia el mercado minorista o la marca de sus paradas; este valor percibido repercutirá sobre la satisfacción obtenida y si ésta es alta, se conseguirá finalmente el objetivo de la fidelización.

Fidelizar supone detectar a aquellos clientes que consideramos vitales mantener en cartera, por su valor actual y su perspectiva de recorrido en nuestro mercado minorista, y centrar en ellos los mayores esfuerzos y recursos.

El objetivo de fidelizar a los clientes de

nuestros mercados no es otro sino conseguir la compra repetida a través del aumento del grado de vinculación con el cliente.

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

Los mercados deben invertir en fidelización. Por un lado, resulta más barato conservar un cliente que captar uno nuevo y, por otro, son múltiples las ventajas que reportan los clientes fieles:

– Tienden a hacer sus compras en nuestras paradas en mayor medida que el cliente no fidelizado.
– Suponen un ticket medio de compra superior, con los consiguientes menores costes relativos de transacción.
– Implican menores costes de marketing para el mercado minorista y aumento de costos para sus competidores, ya que la lealtad constituye una barrera de entrada en las mentes de los clientes leales.
– Presentan una menor sensibilidad a los precios, con la posibilidad de obtener mayores márgenes y/o de no verse afectados por las ofertas de otros formatos minoristas competidores.
– Pueden actuar como prescriptores y realizar publicidad boca a boca gratuita, con la ventaja adicional de que un cliente fiel es un medio de comunicación mucho más barato y creíble que la publicidad general.
– Le permite al minorista adecuar mejor la oferta de su negocio debido al conocimiento creciente del cliente. Los clientes de toda la vida constituyen una buena fuente de ideas para mejorar la oferta y la calidad del servicio de nuestros mercados municipales minoristas.

Desarrollo de acciones para implementar la fidelización de clientes

Cualquier mercado minorista, sus asociaciones de comerciantes y juntas directivas y gestoras deberían tener en cuenta que la acción de fidelizar a clientes se convierte en un asunto prioritario y fundamental para mantener y aumentar sus beneficios, pues los clientes de hoy son los beneficios de mañana. Me refiero a establecer vínculos con los clientes. Véase algún ejemplo:

– Creación de nuestra propia tarjeta de fidelización.
– Agradecimiento a través de cartas, correo electrónico o vía telefónica.
– Ofertas especiales para clientes especiales.
– Información sobre los productos y servicios del mercado.
– Mantener el contacto con el cliente, informándole, felicitándole, saludándole…
– Reactivación de antiguos clientes:

captar nuevos clientes y recuperar aquellos que lo fueron y han dejado de serlo.

– Eficacia y rentabilidad son las dos palabras claves que subyacen bajo cualquier estrategia de fidelización. No obstante, un cliente meramente satisfecho tampoco es garantía de que mantenga su relación permanentemente con el mercado. Es claro que la fidelización de los clientes no es una tarea fácil, pero no por ello debe dejar de intentarse. Para ello se sugiere implementar un modelo de gestión de clientes aplicable al formato de mercado municipal basado en un modelo de segmentación de clientes y la implicación de todo el mercado minorista en su aplicación. Una segmentación de clientes por el valor que aportan al mercado, pudiendo tomarse como referencia alguno de los siguientes parámetros para medir dicho valor:
  - Ingresos por ventas.
  - Número de productos por cliente.
  - Número de compras consecutivas.
  - Rentabilidad ajustada por cliente (neta, histórica y de futuro).

Por último, no debemos olvidar la necesidad de recordar y tener presente en nuestra mente la filosofía que preside el decálogo de un mercado minorista: el cliente, siempre, siempre, siempre tiene razón.

LA CONTRIBUCIÓN DE MERCASA

En Mercasa sabemos por experiencia que implicarse es obtener resultados. Porque a través de nuestro Plan Nacional de Remodelación y Modernización, recientemente reforzado con la firma de un nuevo convenio con el Ministerio de Vivienda, somos una empresa líder en la implantación de procesos de transformación y modernización de mercados que aseguran la mejora continúa en la gestión de los mercados municipales minoristas. La clave de nuestro servicio y de nuestra asistencia técnica es la colaboración permanente con las corporaciones locales y las asociaciones de comerciantes y sus diferentes gremios, garantizando así el compromiso con los resultados obtenidos por los mismos y la validez de este tipo de equipamiento comercial dentro de la distribución alimentaria española y especialmente en el ámbito de la alimentación de productos perecederos.

Si conseguimos hoy reforzar la idea de convertir los mercados en centros especializados en productos de la compra cotidiana y que esto pasa también, necesariamente, por conquistar y fidelizar a nuestros clientes, estaremos cimentando las bases para que nuestros mercados afronten sus necesidades de transformar o remodelar sus instalaciones, desarrollando una gestión global y unitaria que aglutine los intereses de los comerciantes y puedan continuar ofreciendo al consumidor el producto y el servicio que se merece y demanda actualmente.

Un producto con una doble terminología, la de producto fresco y la de mercado integral, al que si se le aplican determinados técnicas de merchandising estará en disposición de ofrecer a los consumidores españoles unos atributos de valor que sin duda sabrán agradecer. No es utópico pensar, por tanto, que la revalorización de la propia identidad de los mercados minoristas puede ser el camino para mantener y consolidar su posición dentro del panorama de la distribución comercial minorista.

Innovar es mejorar, innovar es atrevernos a dar un paso adelante teniendo en cuenta que los que innovan no son las paradas, nuestros mercados, sino las personas que las integran. Unas personas que necesitan perseguir su sueño. A veces es más importante actuar que incluso tener una idea, me refiero a acciones que impliquen sensaciones y emociones. Me refiero a apostar por crear y transformar mercados minoristas que transmitan, en todo momento, algo bueno para sus clientes. ■

NOTA: Este artículo es un resumen de la ponencia presentada por el autor en el 5º Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas, organizado por Mercasa, que se celebró en Santiago de Compostela los días 29 y 30 de octubre de 2007.

NOTA

(1) En este artículo no hablaré de ello, pero hay ya quienes pensamos que puede existir una nueva fórmula para conocer al consumidor potencial de un mercado minorista, el neuromarketing, para conocer los deseos de nuestros clientes a través de la lectura de la mente del consumidor, conociendo sus deseos y cómo toma o ejecuta sus decisiones de compra.