

Se trata de que la oferta de productos de **Alimentación Seca, Bebidas, Limpieza del hogar, Aseo e higiene personal**, (la mayor parte de ellos inexistentes en la actualidad) deje de ser secundaria y accidental para pasar a ser completa, equilibrada, atractiva y competitiva. Hay varias formas de procurar una oferta completa de estos productos:

- A través de una diversidad de **tiendas especializadas**.
- A través del formato **Supermercado**.

En principio, entre las mencionadas, la **fórmula** que parece resultar **más atractiva** para completar la oferta de productos de compra cotidiana y, por tanto, más susceptible de atraer compradores, sería la del Supermercado. No puede obviarse, sin embargo, que un Supermercado moderno y de calidad presenta unos exigentes requerimientos de superficie que no resultan fácilmente disponibles. Este sería el caso del Mercado de Almendralejo en el que, los condicionantes de espacio del edificio en el que aquél desarrolla su actividad, hacen muy difícil la incorporación de este tipo de establecimientos sin abordar una completa transformación del edificio que permitiera duplicar la superficie existente en la actualidad.

Ahora bien, el tener que recurrir a la primera de las fórmulas indicadas – **tiendas especializadas** – para completar adecuadamente la oferta del Mercado, no significa, en modo alguno, que tenga que repetirse necesariamente para este complemento de la Alimentación Fresca el modelo de comercio tradicional de dimensiones excesivamente reducidas. Antes bien, debería optarse por la incorporación de establecimientos que por su tamaño, calidad, presentación, incluso, rótulo de prestigio (sea de negocio propio o en franquicia) sean capaces, por si mismos, de atraer nuevos clientes al Mercado,



de cuya presencia pudieran beneficiarse los operadores de productos frescos para incrementar sus ventas. No se trata de mantener una presencia residual de aquellos productos para aprovechar el tirón de los productos perecederos. Actividades como Perfumería-Droguería, Productos Congelados, Delicatessen, Dietética – Parafarmacia ... podrían integrar una atractiva Área de Calidad en el nuevo Mercado, sin que, para alguna de ellas, debiera descartarse el formato autoservicio.

Los actuales operadores de Alimentación Seca, que no opten por abandonar la actividad, deberán abordar un importante esfuerzo de transformación hacia la modernización.

A los efectos de descender un poco más en la concreción del tipo de Centro que parece más adecuado para el Mercado Municipal, se procede a continuación a la enumeración de una serie de **variables o características** teóricas cuya presencia en su **posicionamiento** sería conveniente:

- Personalidad propia como formato y centro comercial singular con plena vigencia.
- Oferta especializada en producto fresco en el que debe ser referente obligado.
- Oferta complementaria pero completa y equilibrada en producto seco (alimenticio y de droguería/perfumería).
- Surtidos profundos.
- Presentación atractiva.
- Precios adecuados al coste del surtido.
- Alto nivel de prestación de servicios.



- Diferenciación de la competencia en base a variedad, calidad y servicio.
- Mezcla comercial seleccionada y diferenciada e identificada en su distribución espacial.
- Horarios amplios y adecuados a su clientela.
- Accesos cómodos con eliminación de barreras.
- Comodidad en los movimientos interiores.
- Desarrollo adecuado de funciones como carga-descarga, almacenamiento y recogida y eliminación de residuos.
- Puestos de venta bien equipados y modernos con las nuevas técnicas de venta.
- Gestión comercial conjunta.
- Imagen de calidad y servicio.
- Política de comunicación basada en publicidad y relaciones públicas.
- Políticas de segmentación de la clientela.
- Aplicación continuada de nuevas tecnologías.
- Seguimiento riguroso y permanente de las nuevas tendencias de la distribución.

VI.2. SUGERENCIAS PARA UN PROCESO DE CAMBIO.

Esbozadas en páginas anteriores las líneas más convenientes para la adecuada caracterización futura del Mercado Municipal, el presente Epígrafe se dedicará a apuntar una serie de recomendaciones cuyo emprendimiento inmediato o escalonado, deben impulsar el paso a una nueva situación. Para una exposición más ordenada, las distintas consideraciones se agruparán en torno a dos grandes bloques de aspectos: el que se refiere a la oferta comercial a presentar y el relacionado con los servicios y la gestión a desarrollar en el nuevo Mercado.

➤ **Oferta Comercial**

- ◆ Conviene precisar, una vez más, que cuando se alude a la oferta del Mercado con referencia, por ejemplo, a que ha de ser completa, ello debe entenderse circunscrito al **contexto** de centro especializado en una oferta integral de productos de la **compra cotidiana**, que es la caracterización, como se ha indicado, que parece más adecuada a este Mercado, sin considerar, en ningún momento, la inclusión de productos ajenos a ella. El Mercado, por su propia naturaleza, debe moverse en el ámbito de “hacer la compra”, no en el de “ir de compras”. Existen bastantes ejemplos de incorporaciones fallidas a un Mercado de sectores no relacionados con actos de compra unitarios. Se trata de que los clientes previsibles de los establecimientos a incorporar lo sean potencialmente de las demás secciones del Mercado que vienen operando y se produzca entre ellos la sinergia adecuada. La sinergia deseable entre distintos grupos de productos se produce solamente entre aquellos cuya compra obedece a impulsos similares.

Cualquier reflexión sobre la oferta futura del Mercado Municipal debería partir de la premisa de que su mayor **fortaleza** reside en los **productos alimenticios frescos** y que, en modo alguno, puede perder el Mercado su actual posición destacada en estos productos. De lo que se trata es de intentar que el comprador de estos productos no se vea “obligado” a visitar otros establecimientos para completar su compra cotidiana, por ausencia de algunos productos en la oferta de aquél.

- ◆ En cuanto se refiere al Mercado de frescos, -y con carácter general para todas sus secciones- se defiende la conveniencia de que **los establecimientos se ajusten a una dimensión mínima**, como indicador de que sus titulares van a poder disponer de una adecuada organización empresarial, soportar costes razonables, aplicar márgenes adecuados y desarrollar, en definitiva, una correcta gestión de sus negocios, así como tener la visión empresarial suficiente para impulsar una gestión conjunta del mercado como un “centro”, que les posibilite una posición competitiva en el sector. Se trata de alcanzar una masa crítica de negocio que les permita ser competitivos (aún cuando esto no dependa exclusivamente de la superficie disponible). Sería conveniente que, con las normales renunciaciones previas a continuar en la actividad, la remodelación a abordar conllevara una mejora en la estructura empresarial.
- ◆ Una característica de este Mercado que se considera importante cuidar escrupulosamente ha de ser la de la **calidad**, tanto de los propios productos como de su presentación y tratamiento. Esta cualidad que debe predicarse y exigirse de la totalidad de los operadores del

Mercado, debe constituirse en elemento motor y dinamizador en la Alimentación Fresca.

- ◆ Alguna reflexión merece, asimismo, la actual **ubicación** en el Mercado de las distintas actividades. A este respecto hay que resaltar una cierta dispersión, especialmente en los puestos interiores, a los que además afecta la inclusión entre los mismos de actividades de mercadillo y de temporada, que generan la mala imagen de presentar buena parte de la sala de ventas vacía la mayor parte de la semana. Se considera más adecuada una agrupación de las distintas secciones en áreas identificadas y diferenciadas que permita una mejor orientación de los compradores y facilite su elección. Todo ello apoyado por la implantación de adecuados soportes de comunicación (Directorios) en lugares apropiados.

Por supuesto, no será admisible en un mercado remodelado la apertura solo en viernes y sábados como viene ocurriendo en la actualidad. La vecindad geográfica del mercadillo semanal puede y debe ser utilizada por el mercado para captar clientes, pero no puede ser un factor que contamine la operativa diaria, generando grandes espacios oscuros en la sala de ventas.

- ◆ Se considera importante prestar una atención especial al diseño de elementos de **cartelería** y **rotulación** que cierran el frente de los puestos, buscando su modernización y uniformidad, todo ello en aras de ofrecer una mejor ambientación comercial y una mayor imagen de gestión unitaria.

- ◆ Insistiendo de nuevo en la característica de la calidad (y tal como se ha indicado con anterioridad), se considera del máximo interés la implantación de una zona específica que incorpore establecimientos de especial atractivo comercial, basada, fundamentalmente, en establecimientos del tipo de los anteriores mencionados: Perfumería-Droguería, Congelados, Delicatessen, Boutique del Pan, Dietética, Enoteca...

- ◆ En coherencia con el rasgo de calidad apuntado deberían dotarse de la adecuada prestancia los servicios de restauración del “nuevo centro”: Cafetería, Bar.

➤ **Servicios y gestión del Mercado.**

- ◆ No cabe duda que, con mayor frecuencia de la deseable, los Mercados de Abastos vienen atravesando una situación económico-comercial caracterizada por la incertidumbre que provoca una cierta pérdida continuada de Cuota de mercado y la convicción de la existencia de una serie de rasgos negativos o puntos débiles. Entre estos puntos débiles cabe destacar, el envejecimiento y falta de funcionalidad de las instalaciones, o la dificultad para presentar una oferta amplia y diversificada de productos.

Pero los puntos débiles citados no agotan la totalidad del fenómeno. 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 tales

como horario adecuado a las necesidades del comprador moderno, prestación de servicios de interés, trato personalizado adecuado, 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 Usuarios como institución que debe estimular y canalizar este cambio. Para poder competir en igualdad de condiciones con las nuevas formas comerciales no basta con la renovación de las instalaciones físicas o la mejora de las estructuras de la distribución. **Hace falta articular una verdadera estructura empresarial.** Los comerciantes deben **abandonar progresivamente los esquemas tradicionales** para convertirse en gestores de sus negocios.

- ◆ En el término **gestión** aplicado al Mercado cabe distinguir **dos ámbitos** bien diferenciados: el que afecta a los **negocios individuales** de los operadores incorporados y el que se refiere al **Mercado** propiamente dicho, considerado **como un conjunto.**

- ◆ **En el ámbito individual,** cabe recordar que el reto y la estrategia del pequeño comercio pasan por unas líneas de compleja ejecución pero de fácil enunciado:
 - o **Comprar mejor,** para no imposibilitar la obtención de márgenes suficientes con precios competitivos.

 - o **Vender mejor,** lo que implica no solo una oferta adecuada de productos, sino, también, incorporar el servicio como valor añadido a los productos vendidos.

- o **Gestionar mejor**, acelerando la transición ya iniciada de tendero a empresario, con la convicción de que su función dista mucho de la simple de despachar productos.

En el primero de estos aspectos, comprar mejor, reside una de las claves de la posición competitiva de estos pequeños operadores. Su escaso poder de negociación individual condiciona fuertemente su nivel de costes. Para mitigar esta circunstancia no queda otro camino que el de la cooperación. Por supuesto que este camino no es precisamente sencillo de recorrer, pero la ubicación física en un mismo recinto de los operadores del Mercado Municipal debe suponer una base sólida para ir avanzando en esta línea con apoyo en las lógicas economías de escala. Se sugiere reflexionar en torno a la posibilidad de elaboración a medio plazo un programa tendente a aunar las compras (o una parte de ellas) de los operadores de una sección del Mercado (o de una parte de ellos) con la meta puesta en una **Central de Compras**. Hay ejemplos de esfuerzos en esta línea. En la misma dirección, como alternativa a ésta o como paso previo a la misma, podría pensarse en una **centralización exclusivamente de los pagos** de las operaciones concertadas individualmente.

En esta misma línea de atención a los costes, podría inscribirse el abordar en común algún **servicio logístico**, como podría ser el simple transporte colectivo al Mercado de los productos adquiridos por los operadores del mismo (o una parte de ellos) desde centros importantes de aprovisionamiento, como pueden ser, por ejemplo, los Mercados Mayoristas (MERCABADAJOZ por supuesto, pero sin descartar

otros). A este respecto habría que tener en cuenta que, habitualmente, en Pescados y Frutas/Hortalizas son los propios operadores del Mercado los que se desplazan individualmente para hacer llegar los productos a sus puestos. En el caso de Carnes y Charcutería hay más costumbre de ser entregada la mercancía en el propio Mercado.

Podría resultar, por tanto, de la mayor utilidad estudiar con algún operador logístico el transporte conjunto para los operadores del Mercado, previa agrupación de los productos en los lugares de suministro. Se disminuiría sensiblemente el número de operaciones individuales de transporte y descarga y se podrían conseguir importantes ahorros de costes unitarios.

- ◆ Del ámbito individual se puede pasar al de la **gestión conjunta del Mercado** sin abandonar la misma base de partida: el problema del pequeño comercio no reside tanto en ser pequeño como en actuar de manera aislada. A la dimensión empresarial adecuada -a la que no se llega de manera individual- se puede intentar una aproximación a partir de una acción conjunta y eficaz que descansa en la convicción de una comunidad de objetivos expresamente definidos y convenientemente articulados.
- ◆ Si el objetivo a perseguir por el Mercado es situarse en una posición competitiva y ventajosa, debería convertirse en un verdadero centro comercial para productos de la compra cotidiana en centro ciudad, y para ello se requiere una gestión conjunta de los recursos puestos en común. El conjunto de operadores del Mercado debe lograr un funcionamiento coordinado, definiendo unos objetivos comunes y

aprovechando adecuadamente las sinergias del conjunto. A estos efectos es importante hacer participar a los vendedores en la gestión conjunta a través del mayor número de cauces posibles, sin descartar, por supuesto, algún sistema de autogestión.

- ◆ Las transformaciones que se vienen experimentando en el ámbito de la distribución comercial vienen condicionadas – y orientadas – por los cambios que se producen en su entorno y que se configuran como factores claves en la determinación de los hábitos de consumo y compra, en un contexto de evolución continua.

Esta evolución conlleva, lógicamente, nuevos requerimientos y exigencias que no pueden ser desatendidos. La demanda de servicios comerciales, ha de ser considerada como uno de los factores determinantes para definir la estrategia de la oferta.

Los cambios en el comportamiento demográfico y la evolución de factores socio-culturales van configurando toda una tipología diversa de compradores cuya segmentación se hace cada vez más necesaria, por cuanto implican necesidades y exigencias distintas y responden a impulsos diferenciados.

- ◆ Naturalmente, la gestión comercial del Mercado Municipal debe plantearse la prestación de un adecuado nivel de servicios en una línea de readaptación que le conduzca hacia un Mercado de nueva generación. Esta preocupación debe ser continua, en la convicción de que cuanto mayor valor añadido se le dé al Mercado mayor capacidad de atracción tendrá y ello se traducirá directamente en aumento de las

ventas y mejora de su imagen comercial. La creación y desarrollo cuidadoso de un servicio de atención al cliente podría constituir el gesto explícito de una voluntad de cambio en este campo.

Otra consideración previa será el concepto de calidad de los servicios. Cualquier servicio que se pretenda implantar por parte del Mercado deberá tener una alta calidad y así deberá ser percibido por el usuario. En caso contrario es mejor no plantearse su prestación y esperar al momento oportuno en que se pueda tener un razonable grado de seguridad de hacerlo a satisfacción de los usuarios.

- ◆ Mención especial merece una de las carencias actuales del Mercado Municipal y cuya subsanación se considera fundamental de cara al nuevo proyecto: la disponibilidad de superficie suficiente en subsuelo. En efecto, el subsuelo es el espacio natural para desarrollar adecuadamente una serie de funciones decisivas, no sólo desde el punto de vista funcional, sino también desde la óptica del atractivo comercial del equipamiento. Se trata de actividades no fáciles de resolver, que crean problemas también a los establecimientos de la competencia del Mercado, pero, frente a ellos, éste dispone de la ventaja comparativa de poderlas acometer de manera conjunta, con las consiguientes economías de escala. Pueden mencionarse las siguientes funciones, cuyo desarrollo en subsuelo se considera de extraordinario interés:

o **Carga-descarga de productos.**

El diario abastecimiento de productos al Mercado si se realiza en superficie acarrea importantes dificultades al tráfico circundante y

no pocas incomodidades a los propios compradores y al público que transita por sus inmediaciones. Pero es que, además, puede constituir un factor limitativo de la productividad y originador de importantes costes.

Se considera de enorme interés su solución en subsuelo, con disponibilidad, en su caso, de muelles elevados para atraque de los vehículos de abastecimiento y con dotación de sistemas mecánicos de comunicación y transporte hasta el espacio comercial correspondiente.

0 Recogida, almacenamiento y evacuación de residuos.

Esta es, sin duda, una de las funciones derivadas de la actividad de Mercado que, resuelta en superficie, plantea más problemas de incomodidad y de propia imagen del centro, sin olvidar, claro está, los importantes aspectos técnico-sanitarios. Se trata, por otra parte, de una actividad en torno a la cual las exigencias administrativas serán crecientemente exigentes, y respecto de la cual un equipamiento como el Mercado Municipal, por su propia naturaleza, debería cuidar como efecto demostración.

Por ello debe preverse en planta sótano espacio suficiente para la instalación de contenedores-compactadores, a donde verter los residuos tan pronto sean retirados de puestos y pasillos y descendidos a través de medios mecánicos.

o **Instalaciones para almacenamiento (frigorífico o no) despiece, evisceración, manipulación de productos.**

La necesariamente reducida superficie disponible en los puestos del Mercado (aun supuesta aumentada la actual) plantea en general problemas serios para desarrollar adecuadamente las funciones indicadas.

En la propuesta que se presenta en los planos del Capítulo siguiente se ha contemplado una dotación mínima (ajustada a la reducida superficie disponible) de este tipo de espacios. Sin embargo, esta solución debería ser objeto de adecuado reajuste con la participación de los operadores del Mercado en el señalamiento (y compromiso) de sus necesidades reales de espacio.

o **Aparcamiento de vehículos.**

Tal como ya se ha señalado, las dificultades para estacionamiento de vehículos suponen una importante limitación tanto desde el punto de vista de afluencia de compradores (especialmente los de zonas alejadas del Mercado) como del tamaño de la compra a efectuar (especialmente cuando se dispone, como se pretende que sea este caso, de una amplia oferta de la totalidad de productos de la compra cotidiana).

Esta necesidad constituye, por otra parte, la reivindicación más reiterada por los actuales operadores del Mercado, y reconocida, asimismo, con interés por los propios compradores del mismo.

0 Consigna frigorífica y reparto a domicilio.

El traslado necesario de los productos comprados desde el Mercado a su hogar por parte del propio comprador, representa, indudablemente, no sólo una clara incomodidad, sino también una limitación física al tamaño de la misma compra, aspecto éste que se torna complejo ante una nueva realidad del Mercado con una oferta más amplia y diversificada.

Por otra parte, los Supermercados y algunos establecimientos de alimentación de alta calidad han incorporado ya a su operativa comercial, con total normalidad, el reparto a domicilio. Por ello, se propone la habilitación de un espacio que posibilite en un futuro próximo la prestación del servicio de **consigna frigorífica y reparto a domicilio** de manera conjunta y generalizada para todos los operadores del Mercado.

Además de las dificultades que este servicio vendría a eliminar a los compradores, el condicionar su gratuidad a compras mínimas contribuiría a estimular un aumento de las compras unitarias.

- ◆ Entre las circunstancias que contribuyen a establecer un nivel aceptable de confort en la realización de los actos de compra no puede olvidarse el de la **temperatura ambiental** que no es la más adecuada en algunas épocas del año. A este respecto se considera conveniente incorporar las instalaciones necesarias, sino para disponer de “aire acondicionado” al estilo de lo que sucede en recintos más reducidos, si para conseguir un atemperamiento que permita modificar varios grados la temperatura

natural, evitando la sensación de incomodidad actual. En esta misma línea se considera, asimismo, de interés la instalación de puertas automáticas en los accesos al Mercado.

- ◆ Una línea interesante de reflexión sería la búsqueda de acciones que impulsen la fidelización de la clientela actual y promuevan su ampliación en aras de conseguir mayores cifras de negocio. En esta línea se inscribirían las acciones tendentes a minorar los costes del transporte de los compradores: entrega de **vales o bonos** canjeables por horas de **aparcamiento**, o de descuento en la adquisición de **carburante**, así como **tickets para transporte público**.

Parece de interés la total generalización de las **tarjetas de crédito/débito como medio de pago**. Asimismo, resulta necesaria la disponibilidad de adecuadas prestaciones en cuanto a **Cajero automático, servicio telefónico público, megafonía y música ambiental**. Sería conveniente, asimismo, plantearse la oportunidad de la incorporación del Mercado a alguna **tarjeta de fidelización de clientes**.

- ◆ No hay que olvidar, sin embargo, que si bien es necesario plantearse de manera escalonada la prestación de nuevos servicios demandados por el moderno consumidor, mucho más importante resulta cuidar al máximo aquellas características que constituyen la esencia del Mercado y le individualizan frente a los demás formatos comerciales:
 - No debe olvidarse que la **atención personalizada al cliente** es, quizás, el rasgo más característico de este sistema de ventas y, por tanto, se debe insistir en él buscando tal generalización que

impregne positivamente la propia imagen del Mercado. Dicha actuación debe incluir indicaciones y observaciones sobre cualidades y características de los productos, y la sustituibilidad de unos por otros, facilitando la elección del comprador. Hay que tener presente que ésta es la baza que el Mercado presenta frente a los establecimientos de la competencia, cuyo sistema de venta prima más la rapidez en los actos de compra. Ha de ser precisamente la mayor profesionalidad del vendedor del Mercado en productos frescos una de las mejores virtudes de este sistema de ventas, capaz de inclinar la elección del comprador de estos productos. Pese a ello, parece del mayor interés estudiar la posibilidad de **racionalizar** al máximo **el tiempo necesario para realizar la compra en el Mercado**, atacando así uno de los posibles elementos disuasorios para algunos segmentos de compradores.

- o Aunque parezca obvio, el servicio que más valora el comprador es la relación calidad-precio de los productos ofrecidos. Si ésta falla gravemente ningún otro servicio o esfuerzo conseguirá retener un nivel adecuado de demanda. Por ello, sería conveniente establecer algún mecanismo para llevar a cabo un **seguimiento periódico**, riguroso y autocrítico **de precios y calidades** en los establecimientos **de la competencia** para poder mantener en todo momento el adecuado posicionamiento del Mercado.
- o Por evidente, no parece necesario recordar la absoluta necesidad de comportamiento ajustado a la máxima seriedad profesional en las transacciones (pesos, calidad)

- ◆ Se considera de la mayor importancia el abordar de manera decidida la presentación unificada de **promociones y ofertas del Mercado**. Es ésta una de las armas más usadas por los establecimientos de la competencia, con la que consiguen crear una imagen de precios competitivos. Al Mercado Municipal le debe servir, igualmente, para dar una imagen de atención a los precios, a añadir a la contrastada calidad de sus productos básicos. Estas acciones pueden ser usadas, además, con la finalidad de conseguir una mayor regularidad en la actividad entre los distintos días de la semana, incluso entre las distintas horas del día (y entre mañana y tarde) sobre la base de orientar estas ofertas (junto a otras acciones como degustaciones, regalos ..) hacia los días y horas en que la actividad tiende a disminuir.

Para instrumentar todas estas acciones de promoción y ofertas podría pensarse en la elaboración periódica de un **Boletín de Ofertas del Mercado Municipal**, al que se le diera una amplia difusión.

- ◆ Una de las características de los establecimientos comerciales que con más fuerza condiciona las preferencias de los potenciales compradores es la posibilidad de acceder a él en **horarios** compatibles con sus obligaciones laborales y familiares, incluso, con sus apetencias subjetivas.

Tal como ya se apuntó con anterioridad, los cambios en el comportamiento demográfico de los españoles y la evolución que se viene experimentando en factores del ámbito socio-cultural, están determinando modificaciones en los hábitos de consumo y de compra, caracterizados por nuevos y más exigentes requerimientos.

Entre los factores que condicionan inevitablemente los hábitos de compra hay que citar el de la incorporación masiva de la mujer al trabajo fuera del hogar. Del mismo se derivan, al menos, las siguientes consecuencias :

- u Se dispone de menos tiempo para efectuar las compras.
- u Se incorporan nuevos miembros a las decisiones de compra familiares.
- u Las compras tienden a hacerse más planificadas y racionalizadas y más distanciadas en el tiempo.

Todo ello guarda, lógicamente, una relación directa con el tema del horario comercial y pone claramente de manifiesto que su determinación no puede ser sólo el resultado de los intereses de los Vendedores, sino que ha de determinarse teniendo en cuenta también (y de forma prioritaria) las necesidades de los Compradores. Ambos aspectos deben encontrar un adecuado equilibrio, por cuanto, si bien es cierto que carecería de sentido el mantenimiento de tiempos muertos, sin apenas presencia de Compradores, no lo es menos que desatender las necesidades de estos puede provocar su progresiva desviación hacia fórmulas comerciales alternativas, más preocupadas por la prestación adecuada de servicios.

Por el contrario, una ampliación adecuada de la jornada de apertura del Mercado no sólo debe contribuir a la consolidación de la clientela actual, evitando abandonos indeseables, sino que, además, debe propiciar, en buena lógica, una mayor atracción del Mercado entre segmentos de demanda que, a todas luces, conviene potenciar: compradores más jóvenes y hogares

menos tradicionales (trabajo de la pareja fuera del hogar, hogares de un solo miembro...).

Por supuesto, al hablar de horario de Mercado se está haciendo referencia a períodos con presencia completa de operadores y productos. No tiene ningún sentido hablar de un horario determinado si en parte de él no está activa la totalidad de puestos, presentando una oferta completa de productos. En este aspecto parece necesario ser rigurosos.

A los simples efectos de relacionar este tema del horario con el que realizan los establecimientos competidores del Mercado Municipal, y dando a las cifras que se indican un mero valor relativo, se apuntan a continuación horarios semanales orientativos según distintos formatos comerciales:

| | | |
|--|---|--------------------------|
| Centros comerciales | } | 66-72 horas/semana |
| Hipermercados | | |
| Algunos Supermercados grandes | | |
| Supermercados grandes | } | 60 – 66 horas/semana |
| Supermercados medianos | | |
| Supermercados pequeños (Autoservicios) | } | 50-60 horas/semana |
| Tiendas Especializadas | | |
| Mercado Municipal: | | 40 horas/semana (Aprox.) |

La determinación de un nuevo horario para el Mercado Municipal no debería consistir, exclusivamente, en ampliar la actual jornada de trabajo de los vendedores sino, también, en reajustarla, en cuanto a la hora de inicio de actividades (que podría retrasarse) horario de tarde...

De cualquier forma, se considera aconsejable que para la fijación del horario comercial se evite el excesivo dogmatismo y se lleven a cabo cuantos ensayos sean necesarios. El **método de prueba y error** se considera, sin duda, el más adecuado. Debería establecerse el horario que, de momento, se considere más oportuno, pero montar de inmediato un procedimiento de seguimiento y medición de los efectos del cambio, para introducir los reajustes que la experiencia vaya indicando. Sin embargo, hay una circunstancia que puede ser considerada a modo de regla de oro en el establecimiento de un horario, aunque tenga el carácter de a prueba. El cumplimiento del mismo no debe dejarse a la voluntariedad de cada uno de los operadores. Establecido el que se determine –con el mayor consenso posible – su cumplimiento debe ser total. El Mercado no debería estar abierto al público ni un minuto sin contar con la oferta más completa en productos y operadores. En caso contrario, las conclusiones sobre su idoneidad no son válidas y se perjudica, además, la imagen del propio Mercado.

También debería tenerse presente que en la implantación de un nuevo horario los efectos inmediatos no suelen compensar el esfuerzo adicional que supone, dado que los efectos positivos se alcanzan con algún retraso, inherente a todo cambio de hábitos, pese a que se le acompañe de una abundante publicidad.

Evidentemente, el horario del Mercado no se agota con el de las horas de venta al público. Es necesario regular, asimismo, el de otras actividades importantes como son: la descarga de productos para abastecimiento del Mercado y la limpieza de sus distintas dependencias.

- ◆ La **comunicación** constituye una herramienta importante al servicio de la gestión del Mercado para conseguir sus objetivos comerciales y de imagen en el necesario intento de aumentar la notoriedad del mismo, especialmente entre los clientes potenciales que actualmente no lo son. No hay que olvidar que la imagen del Mercado viene dada exclusivamente por la percepción que los clientes tengan del mismo. Más allá, incluso, de la realidad concreta, los consumidores toman la decisión de realizar o no sus compras en el Mercado según la imagen que tienen del mismo.

No resulta necesario insistir mucho en que el recurso a la **publicidad** es absolutamente indispensable, pero ha de ser desarrollada desde la más rigurosa profesionalidad y sometida a una previa programación que contemple con claridad los objetivos perseguidos.

En el momento presente de la distribución comercial se considera oportuno atacar la comunicación con distintos objetivos. Un primer objetivo podría ser el destacar la bondad y la actualidad de la institución del Mercado Minorista. Se trata de mostrar un sistema de ventas frente a sus alternativas, destacando todos aquellos aspectos en que pueda apoyarse para alcanzar la preferencia de los compradores: atención personalizada, calidad, servicios y la realidad de que facilita una **compra planificada y meditada frente a la compra por impulso** típica de otros formatos comerciales (está demostrado

que un porcentaje nada desdeñable del gasto efectuado en estos formatos corresponde a productos que el comprador no había pensado adquirir) lo que apoya la posibilidad de efectuar la compra cotidiana en los Mercados sin mayor desembolso que en esos otros establecimientos.

Una vez abordada la que pudiera denominarse **publicidad institucional del modelo Mercado Minorista**, procedería volcarse en **la publicidad propia del Mercado Municipal**, buscando imprimir una adecuada imagen del Centro, creando, en definitiva la **marca** Mercado Municipal de Almendralejo, utilizando para ello los distintos medios al uso: Radio, prensa periódica, revistas especializadas, televisión, mailings, vallas urbanas, cabinas telefónicas, mobiliario urbano, además de pegatinas, camisetas, parasoles y demás objetos de obsequio. Un tercer nivel sería el de la **publicidad particular**, bien de una sección concreta o de operadores individuales.

Hay que insistir una vez más en la **necesidad de profesionalizar la publicidad** que se vaya a llevar a cabo. No puede olvidarse que cuando se establece una comunicación hacia un destinatario de la misma, se ha de tener presente que sus informaciones van a ser filtradas por el complicado mecanismo de la percepción y, en consecuencia, no siempre serán traducidas por el receptor al gusto del que la emite. Esto que es general en cualquier tipo de comunicación, se hace más sensible cuando se dirige a compradores potenciales.

Junto a campañas genéricas, cabe la preparación de otras campañas específicas buscando la atención de segmentos determinados de compradores. A estos efectos cabe insistir en la necesidad de ir ganando



como clientes habituales al segmento de compradores más jóvenes. A este respecto conviene tener presente que investigaciones sociológicas realizadas han puesto de manifiesto que entre la población infantil hay un desconocimiento muy superior acerca de la institución Mercado que respecto a la de sus competidores Hipermercados y Supermercados, lo que sin duda puede predisponer sus hábitos de compra más adelante cuando alcancen la situación de responsables de compra de los hogares. Por ello parece conveniente la programación de **acciones dirigidas a la población escolar**: Visitas, concursos de dibujos, concursos literarios...

Aun cuando las acciones de publicidad deberán ser objeto de continuas campañas programadas, no cabe la menor duda que el momento de la rehabilitación del Mercado es una ocasión singular y, por ello, debería procederse a elaborar un **“Plan especial de publicidad: Rehabilitación del Mercado”**, preparando la iniciación de la nueva etapa.

- ◆ La promoción de la imagen del Mercado podría descansar, entre otros, en lo siguientes ejes argumentales:
 - ☒ Disponibilidad de Aparcamiento, en caso de que se decida realizar la remodelación más ambiciosa, y otros servicios (reparto a domicilio...).
 - ☒ Resaltar la bondad de las distintas secciones: la Pescadería (“El puerto de Almendralejo”); la especial atención al consumidor exigente en sus establecimientos de calidad...
 - ☒ Destacar concepciones bien enraizadas “de toda la vida”: especial trato y atención personal; identificación con el producto más fresco
 - ☒ Actuaciones encaminadas a vincular al Mercado con la vida social de la Ciudad.
 - Celebración de días especiales: “Día del producto del país “(con degustación y ventas especiales de estos productos), manteniendo y potenciando en su función de captación de clientes la existencia de una zona destinada a productos locales “de temporada”, “día de la madre”; “día de los mayores”; Navidades (instalación de un “Belén” gigante) día del Santo Patrón....