



## Herramientas para potenciar los mercados municipales

### Planes de apoyo y guía de calidad del pequeño comercio (1)

■ SERGIO GONZÁLEZ REYES

Secretario General de la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos

La única razón que puede justificar la intervención de la administración en una economía de mercado, en el sentido de “subvencionar” a una empresa, es la de mantener su competitividad, ordenando la actividad empresarial y evitando que se generen situaciones de restricción de la competencia; es decir, apoyar la inversión y la consolidación o creación de empleo, para incrementar el bienestar que proporciona a la sociedad.

No parece necesario analizar una vez mas la importancia del sector y el entorno de cambio en el que nos movemos y se mueve el comercio; unas circunstancias que inciden de manera particular en el pequeño comercio tradicional no sólo por su estructura y atomización, sino también por una serie de particularidades que le impiden seguir compitiendo en el mercado sin afrontar una profunda reconversión.

Pero a pesar de sus limitaciones, el sector se está manifestando en los últi-

mos años con un dinamismo importante; su volumen de inversión y de creación de empleo, mayor cuanto mayor es su nivel de especialización, denotan con claridad que aún hay sitio en el mercado para el pequeño comercio, aunque claramente no para todos los pequeños comerciantes tal y como se encuentran en estos momentos.

La solución a los problemas que ha de resolver la tienen los propios comerciantes, si bien muchos de estos problemas habrán de abordarse de manera colectiva; las soluciones impuestas o importadas, aún considerándose idóneas, no suelen ser eficaces ya que resulta imprescindible la vinculación del propio comerciante, y este es un empresario por lo general individualista y que suele sospechar de cualquier propuesta de cambio. Mantengamos la consideración que para dinamizar el comercio es imprescindible que el comerciante sea el principal dinamizador.

Pero los retos también pueden ser considerados como una oportunidad de

negocio si se actúa de una manera organizada. Aquí es donde las organizaciones empresariales han de jugar un papel preponderante como catalizadores e impulsores del sentimiento empresarial de los comerciantes con el objetivo de planificar y animar una estrategia que, asumida por todos, pueda ayudar a encontrar soluciones concretas a problemas puntuales. Si de algo se ha adolecido en cuanto a las propuestas y actuaciones de las diferentes administraciones, especialmente de la local, ha sido plantear soluciones coyunturales para resolver problemas estructurales.

En el caso concreto de Burgos, donde en el plazo de año y medio se implantaron tres grandes superficies comerciales (1995/96) y donde, como en el resto de ciudades de nuestro entorno, se están produciendo cambios sustanciales en los hábitos de compra de los consumidores, fue la Federación de Empresarios de Comercio quien tomó la iniciativa planteando al Ayuntamiento una es-

## Herramientas para potenciar los mercados municipales

trategia recogida en un documento que se dio en llamar “Plan global de apoyo al comercio”. En esta propuesta, abierta a todo el comercio, se plantearon una serie de programas de actuación desarrollados a través de acciones concretas, con un organismo de gestión específico y con presupuesto suficiente.

Los programas genéricos contemplaron aquellas actuaciones que “de oficio” se consideraron que ha de acometer la administración local: mejora del entorno urbano (plan de vivienda, recuperación de fachadas, ordenación de los equipamientos comerciales, accesibilidad, etc.), mejora del entorno empresarial (Consejo de Comercio, Ordenanza de Comercio, etc.) y procurar información comercial (SIG, estadística del sector, etc.)

Los programas específicos contemplaron aquellas otras actuaciones en las que la participación y vinculación de los comerciantes resultaba imprescindible y para las cuales se necesitaba el apoyo presupuestario del Ayuntamiento: remodelación de locales (flexibilizar instrumentos urbanísticos, agilización de licencias, ayudas a fondo perdido), especialización y mejora de la gestión (misiones comerciales, plan de formación, ayudas para la incorporación de nuevas tecnologías), implantación de un plan de calidad (manual de calidad, formación específica y divulgar la idea de calidad en el sector), financiación (ayudas a la financiación, colaboración con la SGR), dinamización comercial (creación de imagen de marca del pequeño comercio, promoción comercial colectiva de los CCA's), oficina gerenciada de desarrollo del plan (oficina, estrategia de comunicación, trámite de ayudas a través de un único expediente).

Con esta iniciativa se perseguían varios objetivos; en primer lugar disponer de una estrategia plurianual que abordara la realidad del comercio y su adaptación a la realidad cambiante del mercado como “un todo”, entendiendo que ninguna actuación puntual podía aportar “la solución” a la complejidad de la problemática del pequeño comercio.



El segundo objetivo era disponer de un presupuesto suficiente para acometer los proyectos planteados, permitiendo a su vez al comerciante planificar su inversión y contar con el apoyo previsto para su realización.

Un tercer objetivo pasaba por que todo el proyecto tuviera una gestión ágil y transparente, para ello se proponía la creación de una oficina de gerencia, con el propósito de conseguir el resto de objetivos; esta idea, que seguimos considerando vital, sólo se ha conseguido parcialmente, si bien la transparencia ha sido total, mas aún al permitir el Ayuntamiento la participación de la Federación de Empresarios de Comercio en el Consejo de Administración de Mercados, la gestión no ha resultado tan ágil como era de desear al quedar sujeta al juego político y a la propia estructura administrativa municipal. Un objetivo más era vincular al propio comerciante con el plan, con la idea de que la solución a su problemática no era únicamente recibir una ayuda puntual, sino que debía poner algo de su parte y en una diversidad de aspectos, reciclaje profesional, mejora de la gestión, especialización, atención al cliente, nuevos servicios, inversión, promoción conjunta, y todo ello entorno a una idea ya introducida en el mundo empresarial, pero novedosa para el pequeño comercio: la calidad.

### LA CALIDAD

Al propio plan global de apoyo al comercio se le dotó de un programa específico para desarrollar esta faceta. El primer paso, como acercamiento a la idea, fue trabajar con un grupo de 47 comerciantes de diferentes subsectores de actividad, en la creación de la “Guía de calidad del pequeño comercio de Burgos”.

Aunar esfuerzos y recursos en la consecución de unos objetivos previamente establecidos se ha demostrado eficaz no sólo en esta iniciativa, sino que a lo largo de estos años otros proyectos se han puesto en marcha gracias a esta colaboración de las administraciones, para la cual la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos ha servido de impulsor y catalizador como organismo intermedio.

Concretamente, la financiación ha provenido del Ministerio de Economía a través de la “Iniciativa PYME”, la Agencia de Desarrollo de la Junta de Castilla y León y el Ayuntamiento de Burgos.

El trabajo se planteó en dos momentos; primero se analizó la situación del sector, dando una importante participación a las organizaciones de consumidores y consumidores individuales, ya que se trataba sobre todo de conocer la percepción de la calidad ofrecida por el comercio. Una segunda parte fue la realización de la propia guía, entendida como una herramienta para conseguir una mejora permanente, facilitando al comerciante la autoevaluación sobre una diversidad de aspectos.

Como se recoge en su introducción, “el propósito último es el de crear la inquietud en los titulares de los pequeños comercios por iniciar el camino hacia la búsqueda de soluciones innovadoras a sus problemas, así como fomentar el uso de herramientas de gestión utilizadas por otro tipo de organizaciones, cuyos buenos resultados son de todos conocidos”.

El acercamiento al consumidor ya resultó en sí mismo positivo, al comprender éste la voluntad de cambio y sentirse escuchado; su opinión y la aplicación

## Herramientas para potenciar los mercados municipales

de un método DAFO, fue la base para la propia guía. La comparativa de la opinión de consumidores y comerciantes sobre los atributos positivos y negativos que definen la imagen de un comercio, recibida con resistencias por parte de algunos comerciantes, permitió establecer áreas de mejora.

Como resumen, se aprecia como fortaleza la percepción por parte del consumidor la voluntad de cambio del pequeño comercio hacia una mayor modernización y competitividad; el que se le atribuyen unas señas de identidad respecto a otros formatos comerciales como son el trato personal, la capacitación del personal, la calidad del producto. La mitad de los consumidores se manifiesta muy o bastante satisfechos con el servicio que presta el pequeño comercio y un 15% manifiesta tener una fuerte vinculación y fidelización con los comercios de los que son clientes habituales.

Sin embargo un 17% se manifestó insatisfecho y un 39% sólo consideró el servicio recibido como "aceptable". Hay una serie de atributos como el trato, poder entrar y mirar sin compromiso, la sinceridad y la facilidad para reclamar, que siendo muy importantes para el público ocupan un nivel muy bajo en su nivel de satisfacción. Casi la mitad de los encuestados no tiene establecido un vínculo de fidelización con el pequeño comercio.

La falta de concordancia entre las posibles áreas de mejora indicadas por comerciantes y consumidores son en sí mismas una amenaza, como lo son los cambios de hábitos de compra y las mayores exigencias de los clientes, el envejecimiento y despoblamiento de algunos barrios de la ciudad y el 55% de los jóvenes que consideran únicamente como "aceptable" al servicio del pequeño comercio.

Ahora se trata de compensar debilidades y desarrollar nuevos servicios que consigan convertir este reto en una oportunidad de negocio. Concretamente se recomienda realizar un diagnóstico de la situación actual en la "calidad de



Diseño del nuevo Mercado Sur de Burgos

servicio" del comercio utilizando el cuestionario de autoevaluación de la Guía; tomar la decisión de adoptar la "calidad de servicio" como eje de diferenciación y ventaja competitiva; elegir el público objetivo y establecer un "concepto estratégico de calidad de servicio" para el establecimiento, desplegando una "ruta de servicio" para atender los requerimientos de los clientes y darles respuestas competitivas, desplegando un sistema que contemple y defina los recursos necesarios.

Es imprescindible que el comerciante tome conciencia del compromiso que implica el concepto "calidad", ya que debe convertirse en líder del proyecto, motivar a su personal y formarse adecuadamente. Deberá capacitar a su personal y comunicar e involucrar en este proceso a sus proveedores y a sus clientes. Este esfuerzo ha de ser continuo y extenderse a todos los miembros de la empresa, independientemente de la experiencia previa con la que cuenten. Y es muy importante la incorporación de nuevas tecnologías que apoyen, tanto la gestión diaria del comercio, como el seguimiento y fidelización de los clientes.

Para que esto sea sostenible en el tiempo debe implantarse a su vez un sistema de medición con indicadores concretos que permita estar en contacto con los clientes para conocer sus expectativas y nivel de satisfacción con la "calidad de servicio percibida". La definición de "estándares de calidad" permi-

tió darse cuenta de que era preciso seguir profundizando en el tema si realmente se quería lograr una herramienta verdaderamente útil para el comerciante. El consumidor "valora" de diferente manera los atributos de un comercio en función del producto o servicio que vaya a adquirir; este hecho llevó al convencimiento de la necesidad de realizar Guías Especializadas por sectores de actividad. Durante los últimos meses se ha trabajado en esta nueva fase del proyecto implicando a un número importante de comerciantes (160), de cuatro grandes grupos de actividad, comercio alimentario, equipamiento de la persona, equipamiento del hogar y comercio con un fuerte componente de servicio.

El convencimiento que tiene nuestra Federación de que la calidad ha de ser un concepto determinante para mantener la competitividad del pequeño comercio en el futuro inmediato, y ya lo es en el presente aunque sea de manera inconsciente, nos lleva a seguir trabajando en una nueva y difícil tarea, la de divulgar el concepto entre el comercio y lograr que un gran número de comerciantes se impliquen en esta tarea. En la actualidad se desarrolla una campaña en la que "puerta a puerta" se explica al comerciante la necesidad de incorporarse a este proceso a pesar de que pueda considerar que su comercio ya "funciona", porque de lo que se trata es de que el pequeño comercio no sólo "funcione", sino de que además "mejore".

## Herramientas para potenciar los mercados municipales

### LO QUE PRETENDE SER UN EJEMPLO

Los mercados municipales no pueden quedar al margen de este proceso porque sus concesionarios son comerciantes, sus empresas tienen la necesidad de ser competitivas y sus clientes también cambian en todos los sentidos y prueba de ello es la cantidad de iniciativas de reconversión de mercados que se están llevando a cabo en los últimos años; en Burgos también hemos tenido alguna iniciativa abordada fuera de la Federación y concluida sin demasiado éxito, pero en estos momentos se está lanzando una nueva iniciativa, el Mercado Sur, que parte de la voluntad de los propios concesionarios del mercado y que cuenta con el apoyo del Ayuntamiento.

El proyecto, que pretende derribar el edificio actual y construir un nuevo mercado, no está exento de problemas urbanísticos y por ello está siendo necesario abordarlo no sólo desde un punto de vista empresarial sino también social y político. Resulta tan fácil explicar las enormes ventajas de un mercado que a veces resulta difícil comprender cómo pueden no entenderse; este enorme trabajo inicial supone que en ocasiones el comerciante se rinda. Aquí también las organizaciones empresariales han de jugar un papel muy importante para impulsar, buscar apoyos, informar y mantener permanentemente abierta la comunicación a todos los niveles. Tenemos la confianza de contar también con el apoyo económico de la Junta de Castilla y León a través del Plan Regional de Mercados Municipales.

En medio de estas dificultades y las propias de cualquier proyecto de inversión colectiva, orientados por MERCASA, se trabaja en crear un mercado en el que los conceptos anteriores estén presentes, siendo un buen ejemplo de solución colectiva a problemas individuales. Seguramente sea difícil encontrar un formato comercial más completo que un mercado desde cualquier punto de vista que se le aborde, pero para que tenga éxito será imprescindible, además de

considerar el concepto "edificio", que los operadores que integre no sólo sean capaces de trabajar colectivamente y asuman unas directrices comunes, sino que también individualmente gestionen bien sus negocios. La pérdida de autonomía, que puede considerarse como algo negativo para un empresario, conlleva en este caso una serie de ventajas notables desde el punto de vista de la calidad; disponer de una gestión profesionalizada permitirá realizar unas tareas que aunque en un principio puedan ser consideradas como "no rentables" tendrán una repercusión muy positiva en los negocios individuales porque permitirán disponer de una valiosa información sobre los consumidores y su percepción de la calidad ofrecida.

En estos momentos ya se dispone, gracias a la financiación del Plan Global de Apoyo al Comercio y al esfuerzo de los concesionarios, del estudio de viabilidad del nuevo mercado y están definidas las fases de trabajo hasta que el proyecto sea una realidad. Y, precisamente, una de las facetas de trabajo es definir el proyecto con criterios de "calidad" desde el punto de vista del consumidor; en el trabajo previo ya se han realizado encuestas para definir el edificio como concepto atendiendo a las demandas de los clientes actuales pero también de los potenciales, y de la misma manera los servicios que aporten un valor añadido. Sin embargo el mayor reto está en involucrar al comerciante y hacerle comprender que sin su aportación individual nada será posible; que el éxito o el fracaso depende de él.

La "Guía de Calidad para el Pequeño Comercio" y la "Guía de Calidad para el Comercio Alimentario" serán herramientas que, convenientemente utilizadas, permitirán reorientar permanentemente la actividad del nuevo mercado en la lucha permanente por conseguir y mantener una cuota de mercado que permita mantener la competitividad de los pequeños negocios que integre.

Y ahora, en este mismo año, antes de finalizar el Plan Global de Apoyo al Co-

mercio, ya se trabaja en una nueva iniciativa, apoyada por todo el comercio que se aglutina en torno a la Federación de Empresarios de Comercio, también por el Mercado Sur, la creación de la Agencia de Desarrollo Comercial (ADC) enmarcada dentro del Plan Estratégico de la Ciudad de Burgos. No es suficiente que se contemple el comercio como un sector de la actividad económica que necesita un apoyo puntual porque necesita adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado; resulta vital para el comerciante, pero también para el ciudadano, que el comercio que estructura nuestras ciudades se considere como uno de sus motores de desarrollo. Y es preciso que en la toma de decisiones participen y decidan los protagonistas, los comerciantes; para ello es preciso crear organismos intermedios en los que las organizaciones empresariales puedan corresponsabilizarse con las administraciones públicas en la búsqueda y puesta en marcha de iniciativas que permitan mantener la competitividad del pequeño comercio; en este caso de los mercados municipales.

Esperamos contar con la sensibilidad suficiente por parte de nuestros políticos y de nuestras instituciones para que el próximo año esta iniciativa pueda ponerse en marcha y el proyecto del nuevo Mercado Sur sea una realidad y se integre en su entorno, colaborando activamente a dinamizar la ciudad, de tal manera que el verdaderamente beneficiado sea el ciudadano de Burgos, tanto en términos de calidad como de continuidad en la prestación del servicio que ofrece día a día el pequeño comercio. ■

**SERGIO GONZÁLEZ REYES**

Secretario General de la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos

### 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.