



Modernización de los mercados municipales minoristas, servicio público y eficiencia empresarial. El papel de Mercasa

ROBERTO ALONSO GORDÓN

Jefe del Área de Mercados Minoristas de Mercasa



Siempre he pensado que se hace necesario tener una visión del pasado para poder comprender el presente y proyectar el futuro. Un presente y una realidad, la de nuestros mercados municipales minoristas, y un futuro inmediato al que deberán hacer frente sin mayor dilación. Creo recordar que fue en el año 1998 cuando escribí mi primer artículo sobre mercados municipales y ahora, diez años después, tengo la oportunidad de participar en el número 100 de *Distribución y Consumo* que tan certeramente dirige mi amigo Ángel Juste y que, hoy por hoy, se coloca como la líder indiscutible en el sector de la distribución comercial. Cuando se aborda un encargo como el que me propusieron desde *Distribución y Consumo* pensé que

sería apropiado elaborar un pequeño recorrido por las principales ideas que durante estos años hemos ido puliendo y los diversos acontecimientos y experiencias que se han sucedido en torno al formato del mercado municipal minorista. Así pues, agradeciendo la oportunidad que me han brindado, paso a exponerles algunas ideas o planteamientos que deberíamos tener presentes aquellas personas, profesionales o comerciantes que nos o se relacionan con el formato de mercado.

En el marco de ese presente y ese futuro de los mercados podemos decir que Mercasa trabaja desde hace más de 40 años con un único objetivo: colaborar en la modernización de las estructuras comerciales. Por ello, Mercasa está desa-

rollando y potenciando, en la actualidad, un programa de remodelación de mercados, que descansa sobre la base de colaboración con la Administración central, con comunidades autónomas y corporaciones locales. Nuestro programa tiene como objetivo fundamental contribuir al fortalecimiento del sector minorista tradicional, un sector que representa para el consumidor una garantía de confianza y seguridad alimentaria, apoyada en unos elementos básicos como la trazabilidad, la transparencia y la promoción alimentaria.

La figura del mercado municipal necesita apostar por un proceso evolutivo que le ayude a avanzar en nuevos conceptos sin llegar a perder sus señas de identidad tradicionales. Los mercados han de ser



capaces de rentabilizar hacia el futuro la buena imagen tradicional que siempre han tenido como formato de proximidad de cara a los consumidores y que se refleja en factores como su identificación como garantía de calidad, su trato personalizado y su contacto directo con el entorno urbano.

PROPUESTAS DE FUTURO QUE PLANTEA MERCASA PARA LOS MERCADOS MUNICIPALES

1ª 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.

2ª Incorporar una nueva fórmula de gestión. Una oferta más amplia en unas instalaciones remodeladas física y funcionalmente es condición necesaria pero no suficiente para garantizar el logro del objetivo de cambio perseguido. As-

pectos 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.

3ª Incorporar una nueva prestación de servicios: reconversión del formato. Incorporando elementos innovadores. La demanda de servicios comerciales ha de ser considerada como uno de los factores determinantes para definir la estrategia

de la oferta. Los servicios prioritarios son:

- Surtido y presentación acorde con las necesidades de los clientes.
- Presencia y uniformidad de los comerciantes.
- Limpieza del mercado.
- Iluminación y actuación sobre el merchandising de seducción.
- Fidelización de los consumidores finales.
- Ofrecimiento de servicio a domicilio.
- Desarrollo de acciones de comunicación a los clientes potenciales.
- Modificación de filosofías de actuación: de mercado a centro comercial.
- Posible creación de marcas únicas. Las marcas de distribución son un instrumento estratégico de primer orden dentro de la política comercial de cualquier empresa del sector. No sólo porque con ella puede obtener un 10% o más de sus ventas totales, sino también por el conocimiento de la empresa y la diferenciación de los establecimientos comerciales que se consigue.
- Incorporación de servicios adicionales a la venta (servicios de pago, merchandising, servicios relacionados con los clientes, etc.).

4ª Conocer el comportamiento del consumidor final. El mercado municipal compite con otras fórmulas comerciales, lo que obliga a estudiar el comportamiento del consumidor final. El mercado municipal minorista debe adaptar su oferta comercial a las características de los segmentos de consumidores con la finalidad última de conseguir fidelizarle mediante la mejora de la calidad del servicio. El mercado debe realizar una oferta de atributos comerciales que se ajuste a las demandas del segmento de mercado objetivo. Por consiguiente deberá ofrecer una combinación de variables que resulte atractiva para su segmento objetivo y así poder convertirse en el formato elegido por los compradores.

Plantear la incorporación de superficies medianas o pequeñas del tipo de supermercado o incluso tienda descuento. El

objetivo no es otro que conseguir un acto único de compra. Los mercados deben reconvertirse en centros especializados en productos de la compra cotidiana.

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

5ª Desarrollo real de nuevas fórmulas de cooperación con la Administración municipal.

Una vez transformada la estructura comercial del mercado municipal en un centro especializado en productos de la compra cotidiana, creando una imagen de marca definida, se abren las posibilidades de gestionarlo profesionalmente como una gran superficie.

Con una ventaja frente a las grandes superficies: la existencia de un personal compuesto por auténticos profesionales de la alimentación. Queramos o no el futuro de los mercados pasa por su diferenciación respecto a otros formatos, a través de la modificación de sus atributos internos y externos y el mantenimiento de aquellos que constituyen su originalidad, hasta llegar al desarrollo de un posicionamiento fundamentado en su renovación integral en una nueva fórmula comercial, vinculada al centro comercial de proximidad, que facilite la fidelización y atención de los diferentes segmentos, potenciales clientes del mercado.

6ª Incorporar las siguientes pautas de actuación:

- Conocer las pautas de comportamiento de los consumidores actuales y satisfacer sus necesidades.
- Ajustar la oferta a la demanda y rentabilizar la superficie del establecimiento.
- Actuación directa sobre la oferta determinando la mezcla comercial más óptima.
- Búsqueda de la fidelización de la clientela.
- Remodelación física del mercado y sus puestos.
- Involucración directa del comercian-



te en la financiación y en la gestión del futuro mercado.

- Desarrollar programas de formación y asistencia técnica a los comerciantes, de carácter intensivo y sobre todo práctico.
- Debe existir una gestión comercial única y con criterios de Centro Comercial. Estrategias conjuntas en materia de publicidad, promoción y la mejora e incorporación de nuevos servicios comunes y actividades complementarias:
 - Flexibilidad de horarios.
 - Facilidad de accesos. Aparcamientos. Medios de transporte.
 - Servicios financieros. Tarjetas de Crédito o del propio mercado.
 - Mejora de la movilidad interna, carritos, caja central de compras.
 - Incorporación de nuevos servicios: consigna frigorífica, cafeterías, mayor superficie por puesto.

EL TRABAJO DE MERCASA

En España funcionan actualmente unos 1.000 mercados municipales con una amplia oferta comercial, y cuotas de mercado que llegan al 40% del consumo total de alimentos frescos.

Un millar de mercados que integran cerca de 80.000 puestos de venta, con unos 280.000 puestos de trabajo directos y 3.000 indirectos. El valor de los productos comercializados actualmente podría estimarse en los 5.000 millones de euros, correspondientes a 1.825.000 toneladas de frutas y hortalizas, 225.000 toneladas de pescado y 417.000 toneladas de carnes y derivados.

Este es el universo en el que trabaja Mercasa a través del Programa de Remodelación y Modernización de Mercados Municipales, recientemente reforzado con la firma de un nuevo convenio con el Ministerio de Vivienda.

La experiencia de Mercasa en este ámbito incluye ya más de 140 Estudios de Remodelación de Mercados Minoristas en esta última década, permite sentirnos orgullosos de algunas de las actuaciones que hemos desarrollado, véanse el Mercado Central de Sabadell, el Mercado Central de Tarragona, el Mercado Central de Valencia, el Mercado de La Concepción de Barcelona, el Mercado Central de Lanuza de Zaragoza, los Mercados del Este y de la Esperanza de Santander, el Mercado del Olivar de Palma de Mallorca, el Mercado de las Reales Atarazanas de , el Mercado Central de Cádiz, el Mercado de las Traviesas de Vigo, el Mercado de Écija

y un largo etcétera. Todo ello sin olvidar el propio Plan de Optimización de los 48 mercados de la ciudad de Madrid y los seis de la ciudad de Vigo, donde el Mercado de las Traviesas es ya una realidad donde reflejarse.

Actualmente, el trabajo de Mercasa en este ámbito se apoya en varios convenios marco de colaboración firmados con diversas instituciones públicas, al margen de acuerdos puntuales de colaboración con otros organismos privados y públicos. En primer lugar, el ya mencionado con el Ministerio de Vivienda, orientado a impulsar la rehabilitación de mercados ubicados tanto en edificios de singularidad histórica como en entornos urbanos de especial relevancia. Además, hay que resaltar el convenio con el Ministerio de Fomento orientado a facilitar la remodelación de mercados ubicados en edificios histórico-artísticos o de especial interés arquitectónico, y el acuerdo de cooperación con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), cuyo objetivo final es impulsar la colaboración de Mercasa con los ayuntamientos y revitalizar el protagonismo comercial de los Mercados Minoristas Municipales.

Con la misma finalidad habría que inscribir los acuerdos con organizaciones del comercio, como el suscrito con la Federación de Comercio Agrupado y Mercados de la Comunidad de Madrid (COCAM) y las colaboraciones de carácter general con diferentes Administraciones e Instituciones a través de acuerdos y convenios (Consejería de Comercio, Turismo y Consumo de la Generalitat de Cataluña y la Diputación Provincial de Barcelona).

En todos los casos, Mercasa presta su asistencia técnica mediante un método de trabajo muy estructurado. Todo ello para garantizar el buen fin de cada proyecto. Entre los trabajos que se engloban dentro de nuestra oferta de asistencia técnica destacan los siguientes:

- Realización de jornadas técnicas sobre los mercados municipales y divulgación de experiencias.
- Estudios sobre necesidades de equipamiento de mercados municipales.



- Estudios previos de viabilidad comercial, técnica y económica de un proyecto de remodelación de un mercado minorista.
 - Estudios generales sobre la estructura comercial urbana de una zona.
 - Proyectos constructivos: anteproyectos, proyectos básicos y de ejecución.
 - Diseño y gestión de mercados provisionales.
 - Trabajos de comercialización.
 - Diseño de campañas de promoción y comunicación.
 - Dirección facultativa, preparación de la documentación y adjudicación de las obras y, en general, la coordinación de toda la operativa de remodelación.
 - Diseño de planes de formación para la cualificación profesional de los operadores de los mercados municipales.
 - Elaboración de propuestas de modelos de gestión y de reforma de las Ordenanzas municipales.
 - Prestación de asistencia financiera.
- Otro aspecto novedoso ha sido la decisión de Mercasa de involucrarse en la gestión de los mercados municipales, cuyo ejemplo más evidente es la prestación del servicio de gerencia del Mercat Onze

de Setembre de Barberá del Vallés, del Mercado Burgos Sur en la ciudad de Burgos y el nuevo Mercado de Abrera en Barcelona, dado que estamos convencidos que puede resultar muy útil sustituir la tradicional función de control y gestión administrativa de las gerencias actuales por un nuevo tipo de gestión profesional que permita aplicar nuevos criterios de interrelación y colaboración con los comerciantes integrados en los mercados, logrando un esfuerzo de modernización conjunto y de unidad de gestión.

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 reforzar la idea de convertir los mercados municipales y las plazas de abastos 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.

Innovar es mejorar, innovar es atrevernos a dar un paso adelante teniendo en cuenta que los que innovan no son las paradas, nuestros mercados o plazas, 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 municipales que transmitan, en todo momento, algo bueno para sus clientes. ■