

# MERCADOS MUNICIPALES

## LA EXPERIENCIA DE BARCELONA

■ ALFREDO J. JUAN

Gerente del Instituto Municipal de Mercados de Barcelona

**H**ablar de la experiencia de Barcelona significa hoy hablar de la transformación de una ciudad. No sólo de su comercio o de sus Mercados, sino de todos sus circuitos, canales, comunicaciones, habitantes... Porque cambiar la ciudad por fuera quiere decir cambiar la ciudad por dentro.

Cuando, hace cosa de diez años, se empezaba a hablar de la brevedad de los ciclos de vida de las fórmulas comerciales, no todo el comercio se sintió aludido.

En Barcelona, la cita Olímpica ha impulsado vertiginosamente este proceso de transformación. Quedan ya muy lejos los tiempos en que el comercio tradicional —especialmente sensible a los cambios sociales— estaba rodeado de una aureola de proteccionismo. Hoy se ve inmerso en uno de los sectores donde la competitividad es más dura y agresiva.

¿Cuál es, pues, el papel que tiene que desempeñar la Administración ante tal situación? Históricamente, la legislación ha otorgado a los Ayuntamientos la competencia genérica de asegurar el abastecimiento de los artículos de primera necesidad, la inspección sanitaria y la fiscalización de precios y calidades.

Esta triple actividad (abastos, sanitaria y fiscal) se ha prolongado, prácticamente, hasta nuestros días. La modernización del sistema fiscal cambió uno de estos componentes. Por lo demás, el paso del tiempo, el crecimiento económico y la diversificación de los sectores han desplazado la intervención municipal hacia otras pautas de actuación. Por otra parte, la forma de aclarar la gestión de los Mer-

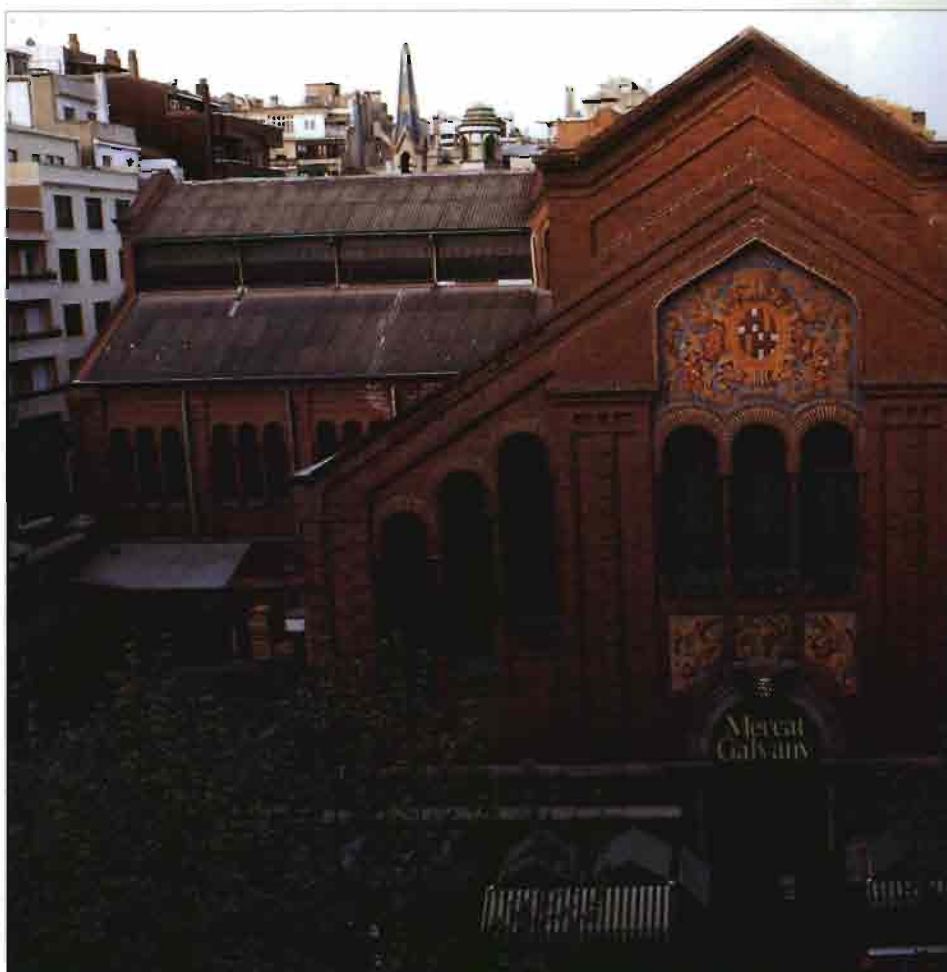
cados Municipales no podía resultar ajena a la evolución general del comercio.

La extensión de las actividades comerciales fuera de los clásicos espacios en donde se habían estado desarrollando (los Mercados Municipales) puso en tela de juicio la responsabilidad de la administración. Los Ayuntamientos debían superar su tradicional desconocimiento del tema y racionalizar el proteccionismo que hasta el momento ejercían reconvirtiéndolo

en una verdadera política de Urbanismo Comercial, evitando la espiral de enfrentamiento entre comercio tradicional y comercio moderno.

### PLANIFICACION

El Ayuntamiento de Barcelona, al margen de las infructuosas luchas entre las distintas administraciones cuyo marco de intervención atiende las competencias en materia de comercio, manifestó su voluntad de



fijar un modelo de convivencia entre las diferentes estructuras comerciales: En 1986, el PECAB (Plan Especial de Equipamiento Alimentario en la Ciudad de Barcelona) nace como punto de arranque de una verdadera política de ordenación comercial dirigida al sector alimentario.

El PECAB es un instrumento de planeamiento urbanístico que se fundamenta en dos principios básicos:

- Asegurar la mejora de las condiciones de aprovisionamiento alimentario del consumidor.

- Configurar un marco de referencia para los agentes económicos, en el libre ejercicio de sus actividades comerciales, regulando el soporte físico que les sirve de base.

Resumiendo, los objetivos del PECAB, se pueden concretar en los siguientes aspectos:

- Integrar y dimensionar el equipamiento comercial en una red global y equilibrada.

- Definir las funciones comerciales y las técnicas de distribución, articulando los Mercados como módulos de polaridad comercial.

- Regular los usos de las áreas especiales.

- Radicar el sobredimensionamiento de las áreas comerciales y la saturación del sector.

### AREAS DE CENTRALIDAD

Me he referido hace un instante a las nuevas áreas de centralidad. Para su definición, debemos primero situar qué ha sido y en qué ha consistido la planificación y estructuración económico-social que ha dotado a Barcelona de nuevas infraestructuras y equipamientos, canalizados a través del Plan Estratégico Económico y Social Barcelona 2000.

Este Plan se define como el instrumento de participación cuyo objetivo consiste en priorizar un conjunto de acciones inmediatas a fin de que sus efectos en el futuro sean óptimos para la evolución de la ciudad. Más de 170 Instituciones, empresas y profesionales han tenido y siguen teniendo la responsabilidad de ejecutarlo. La cita olímpica de 1992 ha sido el mejor estímulo para su desarrollo.

Para dar una definición concisa sobre las 10 Nuevas Áreas de Centralidad, podemos calificarlas como la planificación que permite el crecimiento de nuevas actividades que compensen la tendencia absorbente del centro histórico tradicional.

Como se deduce, esta actuación ha tenido –y tendrá en el futuro– un gran impacto en la vida de los ciudadanos y en la transformación física de Barcelona. Es un proceso ambicioso, que no puede imaginarse sin el compromiso y estrecha colaboración entre la iniciativa pública y privada.

El marco socio-económico en el que estas nuevas áreas se están desa-

rollando ofrece una gran potencialidad al sector terciario. Básicamente, aquellas actividades que se configuran por sí mismas como de centralidad: hostelería y restauración, equipamientos comerciales y oficinas (tanto públicas como privadas).

Este nuevo equipamiento, que se inserta pacífica, ordenada y racionalmente en la estructura comercial histórica, constituye un revulsivo para el comercio tradicional y una mejora evidente para el consumidor.

La política municipal en Barcelona, en lo que se refiere a la ordenación de las actividades comerciales, constituye una experiencia sin precedentes y una referencia concreta más allá de la abstracción y la generalidad de las ideas: puede ya someterse a la crítica de los expertos, porque existen pruebas evidentes que justifican en lo concreto su positiva valoración.

### MERCADOS MUNICIPALES

¿Cómo se ubican los Mercados Municipales en esa política de urbanismo comercial?

El ejemplo más evidente de la intervención municipal en la política de comercio y consumo es la especial atención que el Ayuntamiento de Barcelona ha dedicado a los Mercados Públicos.

La historia y origen de estos Mercados –40 de Abastos y 6 Especiales, no alimentarios, que ocupan 162.693 m<sup>2</sup> de superficie y agrupan más de 7.000 establecimientos–, es fruto de la tradición mediterránea que hizo de las plazas urbanas un lugar de encuentro y de relación humana y, al mismo tiempo, de intercambio comercial.

Su localización privilegiada en el corazón de cada barrio de la ciudad nos permite hacer esta afirmación. La ocupación de suelo edificable en el término municipal los convierte en una reserva comercial de gran valor, económico y social.

Entre los años 70 y 80 se facilitó –por omisión, pereza legislativa o





temor— un crisol de oportunidades inmobiliarias en forma de galerías de alimentación, cuyos proyectos estaban exentos, en su mayoría, de credibilidad comercial.

El referente a la crisis económica de los citados años hizo el resto: la fortísima destrucción de puestos de trabajo y la inserción desprofesionalizada de un nutrido grupo de personas en el sector comercial, principalmente alimentario —aunque no el único— ha llevado a muchos de estos centros a ser cementerios comerciales.

La consiguiente atomización de la oferta, expresión de un elevadísimo grado de minifundismo comercial, se incrementó notablemente impidiendo cualquier tipo de solución racional aplicada al sector.

La destacada presencia de los mercados en la estructura comercial alimentaria de la ciudad y la responsabilidad directa en su gestión que, históricamente, ha realizado el Ayuntamiento de Barcelona, obligaron a la Administración a replantear su intervención en estos centros: lo que históricamente era la primordial responsabilidad de las Administraciones locales —asegurar el aprovisionamiento físico a los ciudadanos— se convirtió en accesorio para el desarrollo del comercio.

Era obligado reorientar esta política hacia la creación de unas condiciones favorables para el desarrollo armonioso del comercio, en función de los condicionantes de la demanda, y el marco de un sistema económico de libre competencia y libertad de iniciativa, con la finalidad de conseguir el diseño de una política que paulatinamente permita, entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- La presencia de una estructura comercial equilibrada en sus dotaciones y a las necesidades del consumo.
- La rentabilidad económica para los profesionales del sector.
- Que los ciudadanos puedan satisfacer sus necesidades en las mejores condiciones de variedad, calidad, servicios y precio.

Los instrumentos tradicionales —Ordenanzas— han quedado obsoletos y el entramado normativo muchas veces constituye un freno al desarrollo de esta política. La proliferación, dispersión y exceso de casuística en las normas avalan lo anterior.

A pesar de esto, también en este campo se ha actuado. Primero con la aprobación en 1984 de la Ordenanza Municipal sobre Galerías y Centros Privados de Alimentación que puso fin a su indiscriminada y prolifera ubicación en Barcelona. Posteriormente, con la puesta en marcha de la Ordenanza sobre Alimentos y Establecimientos Alimentarios en 1986 y, finalmente, con la redacción y vigencia actual del PECAB.

### GESTION PUBLICA

1985 fue el año de arranque de una política singular en la gestión pública de los Mercados. 1993 es un buen momento para evaluar sus resultados.

El gobierno municipal los define como piezas clave en el comercio de la ciudad —éstos y su polaridad comercial— y, además, como la estructura idónea para el mantenimiento de los hábitos más favorables al consumo del producto fresco.

Subyace en estos conceptos la consideración de que los Mercados son un elemento esencial de intervención pública en la política de equilibrio comercial de la distribución alimentaria en la ciudad.

Esta valoración positiva no ha de esconder que los Mercados se encontraban con una realidad física y funcional deteriorada y en clara regresión.

A estos problemas y deficiencias se añadían otros que provienen de una estructura comercial caracterizada, en términos generales, por los siguientes puntos:

- Un número excesivo de operadores con escasa organización empresarial.

- Un elevado porcentaje de marginalidad comercial.

- Establecimientos pequeños y sin garantías de futuro en su funcionamiento. En este sentido, la actuación más explícita es el cierre del Mercado de la Sagrera.

- Mezcla inadecuada de actividades.

- Desconocimiento de las técnicas de merchandising, promoción y animación comercial, etc...

- Desajuste entre las actividades exteriores en el sector de la alimentación, la oferta del mercado y la demanda de la clientela.

Frente a esta situación, el Ayuntamiento de Barcelona ha desarrollado hasta el límite sus posibilidades organizativas haciendo protagonistas de la recuperación comercial a los propios vendedores.

La aplicación práctica de la política municipal ha permitido:

- El impulso y soporte a la recuperación comercial de los Mercados mediante políticas de concentración comercial, especialización, rejuvenecimiento y profesionalización de los operadores.

- La recuperación de más de 1.050 licencias por parte del Ayuntamiento.

- La incorporación de personal con formación específica en el sector de la distribución que actúan como auténticos gestores comerciales.

- La aplicación de programas y obras de mejora.

- La informatización de los procesos administrativos, agilizando y simplificando los trámites, controlando los recursos así como la eficacia de su empleo.

- Los incentivos fiscales para la modernización del equipamiento y el incremento de las fusiones (reducción del número de operadores, mayor concentración de superficies comerciales, etc...)

- El inicio de grandes operaciones de transformación física y comercial de algunos mercados, como el de la Sagrada Familia.



- El equilibrio financiero en los costes de explotación del servicio.
- La promoción y animación comercial.

### PROMOCION DE LOS MERCADOS

A partir de 1986 (inicio de la campaña "Vine al Mercat, reina") la promoción y la animación comercial de los Mercados Municipales ha representado una parte importante de las actuaciones públicas. Como en toda promoción, los objetivos de las campañas eran simples: publicitar los Mercados, aumentar el número de clientes y, en la medida de lo posible, aumentar las ventas y la cifra de participación de los Mercados en el volumen global del comercio alimentario de Barcelona.

Posiblemente, a estos objetivos se tendría que añadir otro (si cabe más importante): motivar a los vendedores e implicarlos en las campañas, incor-

porándolos a las acciones de animación hasta convertirlos en los protagonistas, los verdaderos actores y autores de estas acciones.

En las actuaciones promocionales realizadas entre 1986 y 1990, pueden distinguirse fácilmente dos etapas. En la primera de ellas, la finalidad principal fue posicionar a los Mercados y difundir su conocimiento como centros de vida en los barrios y equipamientos de distribución alimentaria (campaña de difusión de imagen). El "Vine al Mercat, reina" es resumen y exponente de esta etapa. La segunda fase, inaugurada en 1990 con la campaña "El groc t'afavoreix" pone ya el acento en la promoción de las ventas de cada uno de los establecimientos de los Mercados.

Toda esta política, de cuyos resultados son testigos de excepción los propios comerciantes, nos permite hoy plantear retos nuevos que acele-

ren el proceso de transformación de estas estructuras comerciales.

### INSTITUTO MUNICIPAL

El papel de los Mercados en la distribución se ha de evaluar en una lucha competitiva y permanente con otras formas de comercio. Una de dos: o los Mercados disponen de instrumentos similares a los de la iniciativa privada para su revitalización y son competitivos o, en caso contrario, pueden tener muy difícil su futuro.

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 distribución. Hace falta articular una verdadera estructura empresarial. Los comerciantes deben abandonar progresivamente los esquemas tradicionales para convertirse en gestores de sus negocios.

Ante esta evidencia, la Administración se ha replanteado la esencia de su intervención en los Mercados. Y de esta reflexión surge el Instituto Municipal de Mercados de Barcelona, como nuevo modelo organizativo y de gestión, capaz de articular mecanismos que hagan posible una gestión más ágil y efectiva de los recursos.

Cabe destacar, a este respecto, que el Consejo de Administración de este organismo, además de la presencia municipal, incorpora la representación de los comerciantes de los Mercados, a través de su entidad representativa FEGRAM.

De esta forma, se aumenta la vinculación entre la dirección del Instituto y el colectivo de vendedores, a la vez que se acercan las decisiones directivas a la realidad diaria de cada Mercado.

La apuesta del Ayuntamiento de Barcelona por este nuevo modelo organizativo es clara y de confianza. Pero el éxito o el fracaso no dependen solo de la Administración. Son los propios comerciantes quienes tienen en su mano la respuesta definitiva. □