



# Tendencias en la remodelación de mercados minoristas

## La importancia del factor humano

JOSÉ RAMÓN ESPADA. Jefe del Departamento de Proyectos Técnicos de Mercasa

### RESUMEN

*Mercasa se dedica a la prestación de servicios al conjunto de la cadena alimentaria. Los mercados minoristas son un eslabón de esta cadena, y su estudio, observación y análisis hacen que se haya llegado a un grado de especialización en este ámbito. La variedad de fórmulas comerciales, los nuevos usos complementarios y las intervenciones arquitectónicas son herramientas que Mercasa utiliza con éxito desde hace años en los procesos de transformación y reforma de mercados.*

**PALABRAS CLAVE:** mercados minoristas, remodelación, comerciantes, tendencias, mercasa.

**M**ercasa lleva varias décadas desarrollando estudios de remodelación de mercados minoristas –también denominados de forma alternativa mercados municipales o mercados de abastos-. Esto ha hecho que la empresa sea un espectador privilegiado de la evolución en el tiempo de este equipamiento comercial.

Mercasa se dedica a la prestación de servicios al conjunto de la cadena alimentaria. Los mercados minoristas son un eslabón de esta cadena, y su estudio, observación y análisis hacen que se haya llegado a un grado de especialización al que la iniciativa privada no puede acceder por necesidades obvias de diversificación de áreas de

negocio. Solo nuestro carácter de empresa pública hace posible este pequeño lujo.

Tener que reflexionar de forma recurrente sobre lo que sucede alrededor de esta actividad, interactuando con los comerciantes, usuarios y administraciones, nos ha llevado a una serie de conclusiones y estas a su vez a convicciones, sobre las tendencias y evolución hacia la que esta fórmula comercial debe tender.

Fruto de estas experiencias se llega a una preocupante conclusión: los mercados minoristas son una fórmula comercial que está quedando obsoleta tal y como la venimos conociendo.

De la necesidad de los ayuntamientos de cumplir con su obligación de

garantizar el abastecimiento de la población de productos frescos de alimentación surgieron los mercados actuales, sin embargo el desarrollo de nuestra sociedad ha hecho que otras fórmulas comerciales lleguen a tal nivel de madurez y calidad de servicio que, con toda probabilidad, si hoy cerrasen todos los mercados minoristas españoles, la población no quedaría desabastecida.

Las razones del declive de estos equipamientos urbanos han sido analizadas desde distintos puntos de vista: cambios de hábitos de consumo, falta de adaptación de operadores, ineficiencia en la gestión de la administración municipal, competencia de nuevas fórmulas de negocio, etc. pero el hecho es que existen numerosos mercados y por ende sus administradores, los ayuntamientos, atrapados en una situación compleja de gestionar.

Algunas de estas razones son:

- Los mercados albergan a un influyente grupo de presión social, los comerciantes, generalmente insatisfechos con los servicios que reciben en sus mercados y muchos de ellos con sus negocios en declive. Son pequeñas empresas, la mayoría de ellas de carácter familiar, que año tras año ver menguar sus ventas.
- A día de hoy los ayuntamientos continúan legalmente obligados a prestar el servicio de Mercado de Abastos, servicio que como se ha indicado, ya no es imprescindible para asegurar el abastecimiento de la población, pues existen tiendas especializadas a pie de calle, supermercados, hipermercados (físicos y virtuales) que cubren esa necesidad.
- Se dan casos en los que el Mercado Municipal es gestionado de una forma poco eficiente, al cobrarse tasas por las concesiones de puestos fuera de precios de mercado, heredadas de un concepto del servicio público deficitario y con horarios obsoletos.
- Las restricciones presupuestarias de las corporaciones municipales hoy día, que no les permiten modernizar sus instalaciones.



- La imposibilidad de los comerciantes de generar suficiente volumen de negocio para poder afrontar, por sí solos, el coste que supondría la modernización de los edificios donde desarrollan su actividad.
- Falta de cultura empresarial de algunos comerciantes, que basan casi exclusivamente su negocio en la atención personal al cliente y en una ajustada relación calidad precio, con ausencia de capacidad de innovación.
- Nuevas demandas del consumidor de horarios y servicios incompatibles con los mercados tradicionales.
- Variedad restringida en los productos y servicios que en el Mercado se ofrecen.

Para contrarrestar estas deficiencias, y haciendo una generalización teórica, los mercados minoristas cuentan tres grandes bazas a jugar:

- Los Mercados está implantados generalmente en edificios céntricos de uso exclusivo, muchos de ellos con valor patrimonial, infrautilizados y

desde el punto de vista urbanístico, con una amplia gama de usos permitidos combatibles con el comercial.

- El alto grado de especialización de los operadores les hace distinguirse de las fórmulas de venta más masivas como los supermercados, en los que el producto fresco es un complemento más a la variedad ofrecida.
- El Mercado forma parte integrante de nuestra tradición culinaria y es un punto de relación social para el estilo de vida mediterráneo.

Abundando en este último punto, la fórmula del Mercado Minorista o tradicional Mercado de Abastos cuenta con una serie de características que lo hacen necesario en nuestra sociedad y por lo que merece ser conservado, pues forma parte de nuestra tradición más arraigada, es una base de negocio para miles de PYMEs, favorece una dieta saludable y mediterránea, contribuye a la regeneración de entornos urbanos, ayuda a humanizar los barrios favoreciendo las relaciones sociales y la vida en las calles. No hay que menospreciar

## Zespri®, 20 años como referente de calidad en el sector hortofrutícola

Zespri®, productor número uno de kiwi de Nueva Zelanda, cumple este año su vigésimo aniversario. Dos décadas en las que la marca se ha posicionado como un referente en el sector de las frutas y las hortalizas, gracias a la producción de kiwis de gran calidad, que se comercializan los 365 días del año.

Pero a lo largo de este tiempo, Zespri® no solo se ha limitado a cultivar kiwis. Su búsqueda constante de la excelencia pasa por ofrecer en todo momento el mejor producto. Por ello, Zespri® dedica grandes esfuerzos en I+D+i, centrados en gran medida en la creación y desarrollo de nuevas variedades de kiwi con un sabor delicioso y excelentes propiedades nutricionales, que son a día de hoy las preferidas por los consumidores.

De hecho, en el caso de España, el 83% de los consumidores de esta fruta opta por **Zespri Green** y **Zespri SunGold** frente al resto de variedades de kiwi verde y amarillo, respectivamente<sup>1</sup>. Las razones de esta elección se basan en el sabor, la calidad o la confianza que transmite la marca.

Para mantener los altos estándares de calidad que exige la compañía en todos los kiwis que se comercializan, todos los agricultores de Zespri® sin excepción deben trabajar bajo las normas establecidas en el Sistema Zespri. De creación propia, se trata de un método de producción medioambiental integrado que abarca todo el proceso de producción, desde el cultivo hasta el transporte.

Gracias a esta unificación del proceso, Zespri® cultiva kiwis en países de ambos hemisferios, manteniendo las mismas características y parámetros de calidad que en Nueva Zelanda. Así, los consumidores pueden encontrar kiwis Zespri en su punto de compra habitual a lo largo de todo el año, sin interrupción.



En definitiva, Zespri® lleva 20 años en una posición de liderazgo dentro del sector, apostando por la máxima calidad y el cuidado de hasta el más mínimo detalle. Un posicionamiento que se ha visto reforzado por el apoyo y la relación de mutua confianza que mantiene con distribuidores y vendedores y que, en última instancia, se extiende hasta el consumidor final.



## 20 años cultivando calidad



Este 2017 estamos de enhorabuena, cumplimos veinte años. Veinte años siendo un **referente en el sector de las frutas y las hortalizas** gracias a la apuesta por la **calidad y la excelencia**. Veinte años invirtiendo grandes esfuerzos en **I+D+i** para crear y desarrollar nuevas variedades que conserven el **delicioso sabor y las beneficiosas propiedades** de los kiwis Zespri®.

Veinte años respaldados por **vuestra confianza** nos ha permitido ser la marca preferida por los consumidores.

**¡Ya están disponibles los kiwis Zespri® de Nueva Zelanda!**

[www.zespri.es](http://www.zespri.es)

Síganos en:



<sup>1</sup> Fuente: GfK - Zespri España. Medición de Marca (Marzo 2017)

que algunos edificios cuentan con un valor patrimonial extraordinario, considerados Bienes de Interés Cultural. En el Mercado se favorece la competencia y la libre formación de precios en los alimentos básicos de la cesta de la compra, además de ser una atracción turística en numerosas ocasiones.

### **LA EXPERIENCIA DE MERCASA**

En la experiencia de Mercasa en la realización de los estudios Técnico-Comerciales y Proyectos de Remodelación, aparece de forma recurrente un problema que hace que las operaciones de modernización de muchos mercados a veces no lleguen a buen fin, la traba principal es la ausencia de proyectos de viabilidad económica con el suficiente alcance como para poder obtener la financiación externa necesaria para afrontar las reformas y hacer sostenibles los mercados.

Mercasa lleva investigando desde hace años usos complementarios al de la venta tradicional de alimentación fresca, que puedan contribuir a la supervivencia de los mercados desde el punto de vista económico y de generador de actividad, habiendo desarrollado conceptualmente propuestas como mercados gastronómicos, asociación con supermercados, así como la incorporación de otros servicios ya sean gimnasios, guarderías, servicios de la Administración, aparcamientos públicos y otros.

Existen numerosas experiencias de reconversión de Mercado Minoristas en establecimientos dedicados a la gastronomía casi en exclusividad, pongamos como ejemplo el conocido Mercado de San Miguel de Madrid. Sin embargo no todos los mercados se encuentran junto a la Plaza Mayor de Madrid, ciudad que recibió cerca de nueve millones de visitantes en el año 2015, de los que con toda seguridad buen número de ellos pasaría por la Plaza Mayor. Se estima que una media de 8.000 al día. Esto, junto al buen hacer de los comerciantes actualmente allí estable-



cidos, ha generado un caso de éxito sin precedentes.

La tentación de reconvertir cualquier mercado tradicional en un área gastronómica es grande cuando se visitan edificios de ese tipo, sin embargo, hay que reconocer que se pierde la esencia del Mercado de Abastos si se abusa del recurso descrito, sin ser garantía de éxito, además de que es difícil generar la suficiente actividad económica para dar viabilidad a la inactiva.

Las fórmulas híbridas, adaptadas a un entorno concreto, demanda específica y características de un edificio en particular, son las que han demostrado mayor éxito, y son el camino por donde actualmente Mercasa se mueve.

### **RESPUESTAS A MEDIDA**

No se pueden extrapolar modelos comerciales en el centro de grandes ciudades turísticas como Madrid o Barcelona a poblaciones de cien mil

habitantes, como de igual forma no es viable un mercado tradicional que abra a las ocho de la mañana y cierre a las dos de la tarde, en una sociedad en la que los miembros adultos de las unidades familiares trabajan.

Con este planteamiento enfocamos el problema desde dos vertientes complementarias:

- El mercado debe conservar su esencia de equipamiento público comercial, pero más allá del puramente alimentario, incorporando otros usos que complementen y enriquezcan su oferta de servicios.
- El comerciante tradicional debe evolucionar a tipos de negocio que se adapten a la demanda real de la población, creando un modelo de generación de valor y retención de beneficios, que haga sostenible y permita crecer a su negocio, proporcionando ganancias suficientes para contribuir a la conservación del edificio y a sus servicios internos y externos, sin que sea una carga para la Administración.

Para esto, una de las alternativas es que el modelo de gestión se profesionalice, pasando a ser gerenciado por los propios comerciantes bajo un modelo empresarial.

Esto es posible con la legislación actual mediante fórmulas de concesión de explotación por parte de los Ayuntamientos, no perdiendo estos su labor de tutela y cediendo la explotación del servicio a las asociaciones de comerciantes convertidas en empresas participadas que opten a la concesión en libre competencia.

Otra alternativa es ceder la gestión de los Mercados a empresas públicas especializadas en el sector, como por ejemplo vienen haciendo hace años Mercazaragoza o Mercacórdoba.

Desde el punto de vista urbano donde tiene lugar la actividad, es necesario un análisis en profundidad del entorno de influencia, las oportunidades de negocio, las carencias y demandas existentes, así como las tendencias en consumo y ocio que concurren en cada caso en concreto.

En no todos los casos un área de restauración informal es la alternativa óptima, así como la incorporación de un supermercado que complemente el acto de la compra cotidiana doméstica o la implantación de pequeñas tiendas variadas.

### LA CLAVE ESTÁ EN LOS COMERCIANTES

En lo que respecta a los comerciantes, estos son la piedra angular del mercado y su transformación y evolución las claves para que la fórmula perdure.

Deben pasar de ser tenderos a la vieja usanza a transformarse en pequeños empresarios, deben transformar un modelo de negocio de subsistencia, donde los clientes acudían sin reclamo externo alguno, a una empresa activa de prestación de nuevos servicios y valor añadido al género que ofrecen.

Cuestiones como el diseño del puesto, la iluminación, cartelería y uniformidad dependen exclusivamente del comerciante y de su espíritu empresarial.

Actividades de promoción de productos de temporada, escuelas de cocina, campañas de hábitos saludables, visitas escolares, etc. son conocidos recursos para hacer visible la presencia de los mercados en sus áreas de influencia.

El horario de apertura debe sin duda alguna ampliarse, en los mercados de horario ampliado los picos de venta se concentran a partir de las cinco de la tarde. Para que esto sea posible el modelo de puesto como pequeño negocio familiar debe ampliarse, de forma que exista una adecuada rotación de personal.

Las compras para abastecer el puesto tradicionalmente se realizan de madrugada, la mayoría en los mercados mayoristas, y el inicio de la venta en las prime-

# La más dulce



**SANDÍA FASHION,**  
el auténtico  
corazón  
del verano



[www.sandiafashion.com](http://www.sandiafashion.com)



ras horas de la mañana, por lo que la prolongación de la apertura al público hasta las ocho o nueve de la noche es insostenible para unidades de negocio compuestas por dos trabajadores de media.

La alternativa es reducir el número de puestos y ampliar el tamaño de los mismos, esto hace que el volumen de venta individual pueda aumentar, con lo que puede contratarse más personal de atención y permite una rotación entre los trabajadores, llegando a jornadas de trabajo individuales asumibles para un comerciante. Todo ello conservando un adecuado equilibrio de la oferta comercial global, para evitar situaciones de dominio que pervierta la libre formación de precios o limite la oferta al consumidor, circunstancia que haría perder la esencia del Mercado.

Esta transformación de los comerciantes solo puede tener lugar a través del convencimiento y la formación, por

lo que esta última es considerada en MERCASA como una pata fundamental para su supervivencia y evolución de los mercados.

Como conclusión llegamos al punto en que, a pesar de las especiales características del Mercado como elemento con gran arraigo cultural, como generador de vida urbana y como patrimonio edificado con valor arquitectónico, el componente humano es fundamental y el que puede marcar la diferencia en su evolución.

La variedad de fórmulas comerciales, los nuevos usos complementarios y las intervenciones arquitectónicas son herramientas que Mercasa utiliza con éxito desde hace años en los procesos de transformación y reforma de mercados.

La creación de espacios de relación, la introducción de usos innovadores y la puesta en valor de edificios singulares son clave para la supervivencia del modelo, pero la verdadera transfor-

mación necesaria, que no es otra que la del comerciante como empresario, con espíritu de evolución, crecimiento e innovación constante en su negocio e implicado activamente en el entorno en el que este se desarrolla.

Los comerciantes deben pasar de ser competidores entre sí a socios en un negocio global.

Se sabe que el consumidor en general está dispuesto a pagar por un buen producto, un buen servicio, en un entorno agradable y con facilidades de horario y acceso. La oferta debe producirse y el comerciante, además de seducir, debe atender las demandas objetivas de un comprador cada vez más exigente.

Mercasa apoya al pequeño comercio desde su fundación hace ya cincuenta años, en el convencimiento de que la evolución de los mercados municipales depende, como valor fundamental, del factor humano, el verdadero motor de los mercados. ■





**BOUQUET**  
Stars

## 25 AÑOS DE SANDÍAS SIN PEPITAS BOUQUET

10 LOGROS CONSEGUIDOS POR LA SANDÍA BOUQUET DESDE 1991

- ☆ Primera sandía sin pepitas que abrió el mercado europeo.
- ★ Primer operador mundial de sandías sin pepitas y líder en ventas en los principales mercados de consumo.
- ★ Familia con 4 tipos de sandías sin pepitas: Roja, Amarilla, Mini y Negra.
- ★ 2 Millones de toneladas comercializadas = 400 Millones de piezas.
- ★ Presente en 27 países, es la marca de calidad de sandías más reconocida en el mercado europeo.
- ★ Representan el 18% del total de las sandías producidas en España y el 15% de las exportadas.
- ★ Nuestras sandías sin pepitas son comercializadas por las principales Cadenas de Distribución en Europa.
- ★ Un amplio calendario de producción gracias al cultivo en diferentes zonas: Andalucía, Murcia, Comunidad Valenciana y Castilla-La Mancha.
- ★ Un posicionamiento líder. Disponibilidad + Regularidad + Calidad Bouquet.
- ★ Más de 10 millones de euros en campañas de promoción y publicidad, traducidas a 10 idiomas.



Anecoop

[www.anecoop.com](http://www.anecoop.com)