

# Los Mercados Minoristas como Motor para el Desarrollo Económico, Social y Cultural de una Ciudad

Mejores prácticas para la modernización, dinamización y buena gestión de los mercados minoristas



## AUTORES

Roberto Alonso Gordón  
Manuel Estrada-Nora Rodríguez  
Antonio Sartorius

## EDITADO POR

Francisco Rojo

Fondo Multilateral de Inversiones  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C.



Fondo Multilateral de Inversiones

LOS MERCADOS MINORISTAS COMO  
MOTOR PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO,  
SOCIAL Y CULTURAL DE UNA CIUDAD

*MEJORES PRÁCTICAS PARA LA MODERNIZACIÓN, DINAMIZACIÓN Y  
BUENA GESTIÓN DE LOS MERCADOS MINORISTAS.*

---

*AUTORES*

*Roberto Alonso Gordón*

*Manuel Estrada-Nora Rodríguez*

*Antonio Sartorius*

---

*EDITADO POR*

*Francisco Rojo*

*Fondo Multilateral de Inversiones  
Washington, D.C.*

*Serie de Monografías FOMIN*

#### AUTORES

Roberto Alonso Gordón es Director del Área de Mercados Minoristas de MERCASA y Vicepresidente de la Unión Mundial de Mercados Minoristas, grupo de trabajo integrado en la Unión Mundial de Mercados Mayoristas; Manuel Estrada-Nora Rodríguez es Director Internacional de MERCASA y miembro del Consejo Directivo de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas; y Antonio Sartorius es consultor y analista de MERCASA.

#### EDITOR

Francisco Rojo es economista y trabaja para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La Serie de Monografías FOMIN pretende estimular la discusión en temas relacionados con la actividad del FOMIN para mejorar las prácticas que promuevan el crecimiento económico incluyente y la reducción de la pobreza a través de la promoción del sector privado en América Latina y el Caribe.

Las opiniones expresadas son de los autores y no necesariamente representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando y se atribuya a los autores y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Se agradece el apoyo financiero recibido del Fondo General de Cooperación de España (FGCE), a través del Programa de Apoyo a la Innovación (PAI), que ha hecho posible la presente publicación.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, octubre de 2007.

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación, favor dirigirse al:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)  
Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)  
Sitio de Internet: [www.iadb.org/mif](http://www.iadb.org/mif)

Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por el  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Biblioteca Felipe Herrera

Los mercados minoristas como motor para el desarrollo económico, social y cultural de una ciudad : mejores prácticas para la modernización, dinamización y buena gestión de los mercados minoristas / autores: Roberto Alonso Gordon, Manuel Estrada-Nora Rodríguez, Antonio Sartorius; editado por Francisco Rojo.

\_\_\_\_\_ (Serie de Monografías FOMIN)  
p. cm.  
Includes bibliographical references.

1. Stores, Retail--Management. 2. Retail trade--Management. I. Estrada-Nora Rodríguez, Manuel. II. Sartorius, Antonio. III. Rojo, Francisco. IV. Inter-American Development Bank. V. Multilateral Investment Fund. VI. Series.

HF5429 .G26 2008  
658.87 G26—dc22

Diseño Gráfico: Unidad de Diseño del BID, BDA/ACP:  
Carátula: Joe García  
Diagramación: Giacomo Cicirello Salas



MINISTERIO  
DE ECONOMÍA Y HACIENDA



## PROLOGO

El conocimiento de la distribución detallista de alimentación revela que hoy conviven todo tipo de estructuras y superficies comerciales, así como las formas de venta tradicionales junto con las más modernas e innovadoras. Cada una de ellas ha de aplicar sus propios elementos diferenciadores para situarse en un mercado saturado que está en manos de una demanda inmersa en un continuo proceso de cambio y alto nivel de exigencia.

Afrontar esta convivencia en el sector es fundamental para lograr la adecuación de los mercados minoristas a la realidad de hoy.

No son pocos los factores que los mercados tienen a su alcance para adaptarse a las exigencias de la modernización y competitividad. Disponer del producto hegemónico de la distribución alimentaria, que es el producto fresco, y saber tratarlo, ser profesional del punto de venta, formar parte de una superficie comercial en la que confluye una multiplicidad y diversidad de oferta, el sometimiento a un exhaustivo control sanitario de los productos, estar situado en ubicaciones preferentes en la ciudad y ser ejes del comercio de su entorno, es un conjunto de elementos más que suficiente para emprender la urgente renovación de los mercados minoristas de una ciudad.

Tener presentes los cambios producidos en los hábitos de compra de los consumidores nos obliga a saber adaptar el tradicional funcionamiento de los mercados a las nuevas necesidades de la demanda, no tan sólo para no perder la clientela existente sino para captar nuevos segmentos de población.

Estas actuaciones abarcan aspectos muy diversos: modificar el horario de mercado para acceder a la mujer incorporada al mundo laboral y a una población más joven; remodelar las estructuras físicas de los edificios para procurar mejorar accesos, armonización de la distribución interior de paradas, ampliar pasillos, homogeneización de rótulos y climatización del local; dotar al mercado de servicios complementarios, zonas de aparcamiento, introducir nuevas formas de pago, utilizar las técnicas de marketing necesarias para lograr un mayor acercamiento de la clientela, establecer servicio de reparto a domicilio y disponer de carritos de compra, son, entre otros, elementos que van a permitir ofrecer un mayor valor añadido al producto.

Mediante la utilización de los medios adecuados es perfectamente alcanzable el reto de la renovación de los mercados minoristas, teniendo en cuenta también otros dos factores fundamentales: la participación de los comerciantes y la gestión de la administración.

La participación decisiva de los comerciantes en el proyecto de renovación es primordial para alcanzar el objetivo planteado. Los locatarios deben asumir el papel que les corresponde como agentes económicos que están operando en el mercado; ser comerciantes profesionales que, además de conocer el producto y el punto de venta, lleven a cabo una gestión empresarial del mismo que les permita incrementar su rentabilidad; aunar esfuerzos comunes para la mejora del mercado dado que operan conjuntamente en una superficie comercial y asumir el rol de colectividad organizada y asociada, que les permita entablar una mejor negociación y colaboración con agentes externos y con la administración respectivamente.

La gestión de los mercados minoristas por parte de la administración municipal también hay que adaptarla para favorecer la urgente reconversión de las estructuras comerciales municipales. Creemos que puede resultar positivo sustituir la tradicional función de control y gestión administrativa de las concesiones y puestos de los mercados, por un prototipo de gestión dinámica y autónoma, no sometida a la tradicional rigurosidad administrativa, y que permita aplicar criterios de eficacia y agilidad en su intervención y colaboración con los comerciantes que operan en el mercado porque el esfuerzo de modernización ha de ser conjunto.

Hay que apostar, y algunas municipalidades ya lo han comenzado a hacer, por una modalidad de gestión municipal que sea capaz de impulsar los cambios necesarios a fin de conseguir en definitiva una dotación comercial municipal que convine la consolidación del producto fresco, la diversidad de oferta y la arraigada tradición de los mercados minoristas municipales con la reconversión y adaptación de su funcionamiento y servicio a las exigencias de las nuevas ciudades en que vivimos.

Ignacio Cruz Roche  
*Presidente de la Empresa Nacional MERCASA*





# I. INTRODUCCIÓN

El término *mercados minoristas*, según se aplica en esta guía, se refiere a aquellos mercados cubiertos y de carácter permanente, de alimentación fresca o perecedera, en el que el cliente es el consumidor final. Por tanto, no se incluye a los mercados mayoristas alimentarios, ni a otros mercados minoristas no alimentarios, ambulantes o al aire libre. En efecto, para esta guía se ha adoptado la definición de mercado minorista elaborada por el “Grupo de Trabajo de Mercados Minoristas” de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas y Minoristas. Según esta definición se entiende por mercados minoristas a aquellas instalaciones, normalmente edificios cubiertos, que reúnen una variedad de establecimientos comerciales y empresarios minoristas que ofrecen una amplia oferta comercial de productos alimentarios de consumo diario, complementada por otros productos no alimentarios, todo ello bajo una unidad de gestión.

Los mercados minoristas han mantenido un valor constante a lo largo del tiempo: satisfacer las necesidades de compra de productos de alimentación en fresco, siendo uno de los elementos clave del sistema de distribución comercial en las ciudades. La calidad, frescura y variedad de los productos, sumado a la proximidad, trato personalizado, buena presentación y exposición de dichos productos son los principales atractivos que ofrece un mercado minorista. Sin embargo, en los últimos años, la distribución comercial minorista ha estado sometida a intensos procesos de cambio que han condicionado el panorama actual y futuro de tales mercados. Es relevante destacar: (i) los cambios en los patrones de compra, consumo y alimentación; (ii) los cambios en las políticas de distribución comercial; (iii) el crecimiento de la periferia de las ciudades; (iv) el declive del centro urbano de la ciudad; y fundamentalmente (v) el surgimiento y consiguiente vertiginoso crecimiento de nuevos formatos comerciales, especialmente los supermercados e hipermercados. Estos últimos, realizan agresivas campañas de publicidad y comunicación que generan una fuerte influencia sobre el consumidor y la sociedad.

Los factores anteriormente descritos han originado un cambio en las estructuras comerciales de las ciudades y los hábitos de compra de los ciudadanos. Dentro de este contexto, algunos mercados minoristas están teniendo problemas de adaptación a la nueva realidad, habiendo reducido notablemente su actividad. Muchos de ellos han desaparecido, muchos otros requieren una modernización física, funcional y operativa, mientras que otros tantos mercados compiten hoy en día exitosamente con el resto de formatos comerciales, demostrando el papel que puede desempeñar el pequeño comercio agrupado en mercados minoristas en el campo de la distribución de alimentación perecedera. Asimismo, ciertos mercados minoristas eficientes han logrado convertirse en un excelente instrumento en aspectos tales como: (i) la formación e información a los consumidores; (ii) la promoción de programas de alimentación sana y saludable; (iii) la promoción de productos autóctonos de calidad; (iv) el apoyo a la industria agroalimentaria y productores locales; (v) la regeneración de los centros urbanos; y (vi) el fomento del turismo cultural; sumado a otros aspectos de mejora de la cohesión social dentro de la ciudad a la que pertenecen.

La presente guía tiene la finalidad de presentar las experiencias, usos y prácticas internacionales en procesos de dinamización y modernización de mercados minoristas. En este sentido, contiene los siguientes apartados:

- Consideraciones para la modernización de mercados minoristas.
- Selección de buenas prácticas internacionales en gestión de mercados minoristas.
- Consideraciones finales.
- Bibliografía consultada.

## II. CONSIDERACIONES PARA LA MODERNIZACIÓN Y DINAMIZACIÓN DE MERCADOS MINORISTAS

Existe una variada cantidad de experiencias internacionales de modernización y dinamización de mercados minoristas, de las cuales se desprenden una serie de prácticas, metodologías y lecciones aprendidas que pueden ser aplicadas en el diseño e implementación de futuros programas de apoyo y de reconversión de mercados minoristas. A continuación se detallan diez relevantes consideraciones a tener en cuenta para la modernización de los mercados minoristas.

- 1. Estrategia Integral.** Las actuaciones de modernización y dinamización de un mercado minorista deben de estar enmarcadas en una estrategia integral de ordenamiento del comercio a nivel territorial (ciudad, provincia o región). Es decir, será preciso coordinar la planificación de actuaciones específicas de remodelación y dinamización de un mercado que se describen en el siguiente apartado, con otros factores y actuaciones más generales de ordenamiento de la actividad comercial en el territorio donde se ubica el mercado.

Algunos de estos factores son por ejemplo: la estructura comercial del territorio; el equilibrio entre formatos comerciales; la ordenación de la distribución comercial y por tanto las relaciones entre los mercados mayoristas y los minoristas; la regulación comercial (horarios y licencias comerciales); los programas de revitalización de centros urbanos y urbanismo comercial, de transporte y tráfico; así como también las políticas medioambientales, de tratamiento y generación de residuos. Aspectos sociales y culturales, de seguridad alimentaria son otros factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de diseñar una actuación de modernización de un mercado minorista.

Muy especialmente, un mercado minorista de alimentación, o una red de mercados en el caso de una ciudad de tamaño medio o grande, necesita un sistema eficaz y eficiente de distribución y comercialización mayorista de productos frescos, para ser viable y poder competir con el creciente poder de los supermercados e hipermercados.

Los objetivos de toda política de ordenamiento comercial deben basarse en conseguir un comercio eficiente, competitivo y equilibrado entre los diferentes formatos comerciales. Un comercio eficiente supone un comercio bien gestionado, que permita reducir los costes de comercialización, y que traslade estas mejoras a los consumidores en un mejor servicio y en menores precios. Un comercio más competitivo supone una mayor competencia entre las empresas y entre los distintos formatos comerciales para lograr proveer un servicio adaptado a las diversas preferencias de los consumidores, en cuanto a calidad, servicios y precios. Los diferentes formatos comerciales; comercio especializado de proximidad y mercados minoristas por un lado y supermercados e hipermercados por otro, pueden y deben competir ofreciendo a los consumidores diferentes combinaciones de surtido, servicios, horarios, proximidad, calidad y precios.

**2. Nuevos Hábitos de Compra y de Consumo de sus Clientes.** En los últimos años el comercio tradicional ubicado en los mercados minoristas ha experimentado ciertas dificultades que se han traducido en el cierre de establecimientos, la pérdida de cuota de mercado y el deterioro de su capacidad empresarial global. Este proceso, que condiciona el panorama actual de los mercados minoristas, ha sido consecuencia de una serie de factores, entre los cuales se destacan: los cambios en los hábitos de compra, consumo y alimentación debido al crecimiento del comercio en la periferia de las ciudades y, fundamentalmente, la aparición de nuevos formatos comerciales. Estos últimos, disponen de grandes posibilidades de publicidad y comunicación, a fin de influir sobre el consumidor y la sociedad.

Ante esta situación, algunos mercados minoristas han mostrado una actitud pasiva, sin estrategia para adaptarse a los nuevos tiempos, no han sido capaces de renovarse y por ende han reducido notablemente su actividad. Muchos han desaparecido y muchos otros requieren una modernización física, funcional y operativa. Todo ello obliga a que ante la decisión de remodelar o modernizar un mercado minorista, deba hacerse una propuesta de modelo de mercado viable y adaptado a los nuevos hábitos de compra y consumo, que sea coherente y realista con la estructura demográfica, comercial, económica y social de la ciudad en la que se ubica dicho mercado.

Muchos mercados exitosos se han convertido en auténticos centros especializados en productos de compra cotidiana, posicionados como referentes del comercio de proximidad y de alimentación fresca. Estos mercados proveen productos de calidad, están especializados y son gestionados unitariamente (bajo una imagen de marca única, prestando servicios conjuntos para los clientes y ofreciendo una mezcla comercial variada y competitiva).



**IMAGEN 1.** Mercado de Abastos de Santiago de Compostela – La Coruña, España.

**3. Deficiencias Físicas y Funcionales.** Debido a que se suelen localizar en los centros de las ciudades, las dificultades de accesibilidad y estacionamiento, o el elevado precio del suelo y de los alquileres, son otros factores que afectan negativamente al comercio ubicado en los mercados minoristas.

Es habitual la percepción de algunos mercados como edificios e instalaciones envejecidas y en mal estado de conservación. Estas deficiencias se refieren a aspectos tales como olores, residuos o carencias que afectan la movilidad dentro del mercado. Entre estas últimas se pueden mencionar problemas con escaleras inaccesibles, congestión del tráfico en la zona por las operaciones de carga y descarga, cruce de flujos de personas y mercancías, o temperaturas inadecuadas. Además, algunos mercados minoristas están mal dimensionados física y espacialmente.

De esta forma, la obsolescencia de las instalaciones, la falta de dimensiones adecuadas de muchos de los puestos y las deficiencias higiénico-sanitarias, en muchos casos determinan un precario nivel de confort que contrasta enormemente con el de otros formatos comerciales competidores y producen en ciertos clientes fuertes rechazos.



**IMAGEN 2.** Mercado Central de Valencia – Valencia, España.

En muchos casos se hace necesario transformar radicalmente los establecimientos, incluida la remodelación física de los mismos. En estos casos, las necesidades de inversión suelen estar muy por encima de las posibilidades financieras tanto de la municipalidad, que es generalmente el dueño de las instalaciones, y de los comerciantes. El problema es notablemente mayor en aquellos mercados que desarrollan su actividad en edificios histórico-artísticos o de especial interés arquitectónico. En este sentido es necesaria la existencia de un marco financiero apropiado para acometer las inversiones en infraestructuras y conservación de los edificios, como también, en equipamientos de los puestos o paradas, bajo un modelo de colaboración público-privado. Cuando sea posible, deben facilitarse líneas específicas de apoyo en la forma de ayudas financieras con el carácter de inversión pública, cuya justificación radica en la función de abastecimiento alimentario, regulación de precios e imagen social que tienen los mercados minoristas. Este financiamiento generalmente requiere de condiciones preferenciales, generalmente combinando ayuda o subvención no reembolsable con bonificaciones en el coste financiero y ventajas fiscales.

En este sentido, un mercado minorista es un claro ejemplo de colaboración público-privada, en el que el sector público actúa como promotor, estimula y facilita el proceso de cambio, incluyendo la realización de inversiones en infraestructura. Los comerciantes, a su vez, se especializan en su actividad comercial, logística y de servicios, co-financian también algunas inversiones para desarrollar nuevos servicios en forma conjunta, asumiendo riesgos y participando mancomunadamente en la gestión unitaria del mercado.

**4. Competitividad de los Comerciantes.** La remodelación física del edificio del mercado no garantiza su viabilidad comercial, por lo tanto las actuaciones de modernización y dinamización de mercados minoristas deben ir acompañadas de un plan específico de apoyo, financiero y no financiero, a la competitividad de los comerciantes instalados en dichos mercados. Frecuentemente los comercios ubicados en los mercados muestran unos niveles de productividad muy bajos. Además, los comerciantes suelen estar muy atomizados. El gran número de comercios y su pequeño tamaño, así como su escasa organización empresarial y la falta de cooperación o de mayor asociacionismo entre ellos, les impide acceder a las economías de escala derivadas del tamaño (compras, abastecimiento, marketing, etc.) de las que tanto se benefician las cadenas de supermercados y el resto de formatos comerciales. Además existen, en algunos casos, problemas para la continuidad y sucesión de los negocios por la edad avanzada de algunos comerciantes y la dificultad de transferir el negocio a los descendientes.

También es muy frecuente observar entre los comerciantes una alta resistencia ante un proceso de cambio, o a incorporar nuevas tecnologías, así como un amplio desconocimiento de las técnicas de marketing, diseño, promoción o animación comercial. Por lo tanto, es muy necesario mejorar la cualificación de los comerciantes.

Por consiguiente, todo plan de modernización de un mercado debe incorporar actuaciones directamente dirigidas a los comerciantes con el objetivo de mejorar su competitividad, incorporando medidas para incentivar la cooperación entre los comerciantes. La realización de actividades conjuntas de aprovisionamiento y comercialización es

una interesante metodología para conseguir una reducción en sus costes de compra y gestión.

Un porcentaje alto de los procesos de remodelación y dinamización emprendidos en muchos mercados ha producido una renovación de la estructura empresarial. En general, este proceso se ha realizado a través de un sistema de indemnización dirigido a aquellos comerciantes menos dinámicos para que renuncien a continuar su actividad en el nuevo mercado. En este sentido, también es conveniente aprovechar el proceso de cambio para dimensionar de forma óptima el tamaño de los puestos, y conseguir un coste de arrendamiento razonable para los comerciantes, que les permita una correcta gestión de sus negocios. El dimensionamiento óptimo del mercado se refiere tanto a las superficies de venta, como a las destinadas a almacenes, frigoríficos, estacionamiento, etc.

**5. Gestión Centralizada y Profesional.** Además de mejorar las capacidades de los empresarios, es necesario un modelo de gestión eficiente del propio mercado. En la mayoría de los casos, los mercados minoristas son legalmente una competencia de los municipios. Así, la prestación del servicio puede ser realizada por la propia administración, de forma directa: gestión por la propia entidad municipal, por un organismo autónomo local, por una entidad pública local o por una sociedad mercantil de propiedad municipal. También, el servicio puede ser prestado de manera indirecta mediante una fórmula de contrato de gestión de servicios públicos con una empresa privada.

Idealmente debe existir un marco de colaboración, co-responsabilidad y protagonismo mayoritario de los comerciantes en los proyectos de remodelación y/o dinamización, con una implicación de estos en la gestión del nuevo mercado remodelado. Es importante forjar una conciencia clara de que su actividad como comercio individual depende, en buena medida, de la imagen y la gestión unitaria del mercado. Sin embargo, los comerciantes necesitan un período de aprendizaje para poder operar un mercado por sí solos. Por esta razón resulta muy conveniente determinar un periodo de transición antes de que estos puedan asumir total o parcialmente la gestión directa del mercado. Durante dicho período de transición es recomendable diseñar un programa específico de capacitación y asesoramiento.

Otros mercados han incorporado la figura de un profesional o equipo de profesionales dedicado específicamente a la gerencia del mismo, que reportan a la municipalidad y a los comerciantes. En otros contextos geográficos, por ejemplo en el norte de Europa, es frecuente que los mercados estén gestionados directamente por empresas privadas especializadas.

El objetivo último de una gestión eficiente, con independencia de quién lo gestione, es por un lado mejorar la rentabilidad de las empresas y comerciantes que desarrollan su actividad en el mercado, y por otro lograr que la institución u organismo que gestione el mercado preste servicios competitivos, tanto a los comerciantes que operan en el mercado como a los clientes que acuden al mismo, bajo un criterio de recuperación de los costes de la prestación del servicio o de beneficio empresarial.

Un ejemplo de participación de los comerciantes en la gestión de los mercados, es el caso de Burgos Sur en España. En este mercado minorista los comerciantes han constituido una sociedad anónima, que es la titular de la concesión, renunciando los comerciantes a sus concesiones individuales. De esta forma, se ha conseguido que los comerciantes asuman nuevos riesgos y desafíos de una manera más profesional, eficiente y comprometida en aspectos tales como la previsión de ingresos y gastos (campañas de publicidad, sorteos, reparto a domicilio, reparaciones de elementos comunes).

El modelo de gestión privada es más común en países como Francia, Inglaterra o Australia, entre otros. Se trata, en algunos de estos casos de empresas especializadas en gestionar mercados minoristas municipales o privados, de acuerdo con un contrato de prestación de servicios. Legalmente, este modelo se basa en contratos de largo plazo con las autoridades locales, en la forma de “todo incluido”, generalmente con algunas modificaciones en el diseño, exposición de productor o mejora de infraestructuras que resuelven las administraciones públicas antes de que las empresas privadas empiecen a operar el mercado.

- 6. *Facilitar la Actividad Comercial.*** Es importante incorporar nuevas actividades y servicios tanto para comerciantes como clientes del mercado, que faciliten la actividad de los primeros y el acto de compra por parte de los segundos. Además de apoyar a los comerciantes mediante la gestión más eficientemente del mercado, es recomendable desarrollar nuevos servicios y actividades con objeto de hacer los mercados un lugar más atractivo para la compra diaria. En el cuadro que se muestra a continuación se resumen algunos de los servicios que prestan la mayoría de los mercados más dinámicos y exitosos. Cada mercado, en función de sus posibilidades técnicas, financieras y comerciales, así como también, de acuerdo a su tamaño y a sus objetivos, deberá decidir que servicios o actuaciones debe/puede ofrecer.

## SERVICIOS PROVEIDOS POR MERCADOS MINORISTAS

<p>ACCIONES COMERCIALES Y DE PROMOCIÓN CONJUNTA DE LOS COMERCIANTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios amplios, adaptados a los modernos usos de los clientes.</li> <li>• Políticas de comunicación conjunta; marca unificada, logo, guía o catálogo de comerciantes, folletos, spot en televisión, publicidad en radio, etc.</li> <li>• Campañas centralizadas de promoción: ofertas, sorteos, concursos, productos de temporada, cocina regional, etc.</li> <li>• Campañas de fomento del consumo; talleres nutricionales, visitas de colegios y presentaciones en instituciones.</li> </ul>
<p>DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS DE VALOR AGREGADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparto a domicilio.</li> <li>• Estacionamiento gratuito (temporal) para vehículos</li> <li>• Cajeros automáticos y pagos con tarjeta.</li> <li>• Pedidos y pagos centralizados.</li> <li>• Consigna frigorífica.</li> <li>• Tarjetas de fidelización de clientes.</li> <li>• Cabinas telefónicas.</li> <li>• Carritos de compras.</li> <li>• Oficina de consumo, atención al cliente y alto parlantes.</li> <li>• Guardería de niños.</li> <li>• Baños públicos.</li> <li>• Platos preparados para llevar o consumir en el mercado.</li> <li>• Vigilancia y seguridad.</li> <li>• Actividades culturales</li> </ul>
<p>SERVICIOS DE TIPO FUNCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalización de movimientos y flujos.</li> <li>• Regulación de zona de carga y descarga.</li> <li>• Almacenamiento, evacuación y tratamiento de residuos.</li> </ul>
<p>DISEÑO Y CONFORT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización y mejora del diseño y disposición de las instalaciones.</li> <li>• Incorporación de medios mecánicos de movilización.</li> <li>• Cambios en el ambiente físico interior adaptados a gustos modernos.</li> <li>• Elementos de imagen interna del mercado y del puesto: cartelería y rotulación, publicidad estática, diseño de los puestos y zonas comunes, etc.</li> <li>• Climatización.</li> <li>• Señalización dentro del mercado.</li> </ul>

MERCHANDISING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositores.</li> <li>• Iluminación y exhibición.</li> <li>• Máquinas de venta automática.</li> </ul>
APOYO A LA GERENCIA DE LOS COMERCIANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal.</li> <li>• Herramientas de gestión.</li> <li>• Bases de datos comerciantes y clientes.</li> </ul>
FORMACIÓN DE COMERCIANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial.</li> <li>• Empresarial.</li> <li>• Escuela y Talleres de Cocina y Nutricionales.</li> </ul>

**7. Mejora de la Oferta o Mezcla-Comercial.** Las mejoras de la oferta y variedad comercial que ofrece un mercado hacen más atractiva su visita. En los últimos años se ha probado con éxito una fórmula que consiste en incorporar al mercado minorista nuevas “locomotoras”, como por ejemplo, un supermercado que ofrezca productos complementarios y no concurrentes con los de los comerciantes o puesteros.

Otra forma de mejorar la mezcla comercial es, por ejemplo, a través de nuevos puestos o paradas que ofrezcan productos gourmet, delicatessen, con denominación de origen protegida, especialidades regionales, productos orgánicos o ecológicos, platos preparados y listos para consumir, o una buena oferta de restaurantes. Una oferta adicional de ocio, servicios sociales y culturales también complementa el atractivo del mercado. La búsqueda, selección, negociación e instalación de los nuevos operadores competitivos que complementen la oferta existente es una labor muy importante, y su acierto en la elección puede ser determinante en el éxito del proceso de dinamización y modernización de un mercado minorista.



**IMAGEN 3.** Mercado Central de Jerez – Cádiz, España.

**8. Externalidades Positivas – Centros Comerciales Abiertos.** Los efectos de los mercados minoristas no sólo se circunscriben al ámbito comercial, sino que trascienden al campo urbanístico por su impacto en la trama ciudad, en la revitalización de centros urbanos, en el equilibrio entre el centro y la periferia o en aspectos sociológicos de la cultura de cada país. La regeneración comercial del centro de las ciudades ha sido emprendida por muchas ciudades afectadas por la crisis del centro urbano, que han visto en el comercio de la ciudad un firme soporte para iniciar el cambio y la regeneración urbana. En este sentido, los mercados minoristas pueden desempeñar un papel muy relevante, por su ubicación en el centro de las ciudades y, en muchos casos, por el importante valor histórico de los edificios en los que se encuentran instalados, sumado a que son un referente para la compra de productos frescos y de temporada, con una buena relación calidad-precio.

Estos mercados disfrutan de un gran arraigo entre los ciudadanos ya que forman parte de la identidad de las ciudades. Además, los mercados minoristas pueden, en algunos casos, ser un gran atractivo significativo para el turismo urbano. Por estas razones, las transformaciones emprendidas en muchos mercados minoristas, con la renovación realizada en sus instalaciones, así como en la transformación producida en la oferta comercial, los han convertido en las “locomotoras comerciales” de la renovación urbana de la ciudad.

Debido a lo anteriormente descrito, cuando sea posible, como parte de un proyecto de dinamización de un mercado, se deben considerar los beneficios que implicaría el asociacionismo espacial o zonal por parte del mercado minorista con los comercios y

establecimientos localizados en las proximidades del mercado. Esta asociación zonal, basada en un modelo más amplio de colaboración público-privada, puede agrupar a empresas de distinto tamaño y con especialidades diversas: al comercio, al ocio, a restaurantes, e incluso, a las actividades culturales o profesionales. Esta fórmula se denomina en España “*Centros Comerciales Abiertos*” y se basa en un formato de organización comercial, que cuenta con una imagen y estrategia propia, a partir de la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio.

- 9. Fines Sociales, Culturales, Medioambientales y de Seguridad Alimentaria.** Además de los objetivos económicos y comerciales de todo proyecto de dinamización de un mercado, es necesario un enfoque de equilibrio con otros fines. Uno de los objetivos de los mercados minoristas modernos debería ser convertirse en un instrumento difusor de sensibilización y responsabilidad social a través de actividades de carácter social y cultural. También, la adopción de medidas de gestión medioambiental, tales como sistemas de recogida selectiva de residuos o la mejora de la gestión energética son otros factores relevantes a considerar en cualquier actuación.

En relación con los aspectos de seguridad e higiene de los alimentos, hay buenas prácticas, guías y procedimientos para ayudar a las autoridades del mercado a trabajar con los comerciantes y conseguir unos niveles óptimos de higiene en la comercialización de alimentos, por ejemplo el sistema HACCP (Punto de Control Crítico del Análisis de Peligros). El HACCP es una herramienta que reduce los riesgos físicos, químicos y bacteriológicos identificados a unos niveles aceptables. Es un sistema que se emplea para garantizar la seguridad de los alimentos, y que algunos mercados están empezando a adoptar en sus procedimientos. En un nivel de exigencia menor, existen otras prácticas que se refieren a las normas de higiene relacionadas con el personal, la limpieza, el control de plagas, desinfección, etc., que también se han incorporado en los sistemas de gestión de muchos mercados.

- 10. Necesidad de Cierre.** En algunas situaciones un mercado minorista puede no ser sostenible, siendo mejor una solución de cierre y reubicación de los comerciantes más dinámicos en otros mercados. Esta alternativa solamente debe aplicarse cuando se verifique su inviabilidad estructural desde un punto de vista competitivo y debería ser acompañada de un plan de indemnizaciones para los comerciantes. Empeñarse en mantener instalaciones inviables no es conveniente. Existen ejemplos de mercados que ante esta situación extrema ha optado por cambiar su misión, pasando a utilizar las instalaciones para la realización de otras actividades comerciales o de ocio ciudadano.

Al realizar un proyecto de remodelación de un mercado, en muchas ocasiones, es necesario cerrarlo temporalmente, con objeto de proceder a las obras y mejoras físicas en el edificio. En estos casos hay que contar con un mercado provisional, en una localización alternativa. Adicionalmente, es preciso negociar el traslado y posterior regreso de los comerciantes al mercado remodelado. Esta situación tiene un coste que es necesario incorporar al presupuesto considerado del proyecto de remodelación.

### III. SELECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE MERCADOS MINORISTAS

En muchos casos, los mercados minoristas no disponen de la capacidad para ofrecer el servicio que le demanda la población próxima al mercado, como alternativa atractiva frente a otros formatos comerciales, especialmente supermercados e hipermercados. En este sentido, a continuación se presenta una selección de buenas prácticas focalizadas en el fortalecimiento y dinamización de los mercados minoristas.

#### 1. *Mejoras Físicas y Funcionales.*

Tanto en Europa como en América, muchos mercados minoristas fueron diseñados y construidos para ciudades que respondían a unas determinadas magnitudes de población y de extensión física, así como a unos determinados patrones de desplazamiento de los habitantes, tanto para hacer sus compras cotidianas como para todo tipo de actividades. En aquellas determinadas circunstancias, era normal que muchos mercados minoristas fueran construidos con elementos que, actualmente, restan atractivo al mercado con respecto a otros formatos comerciales surgidos posteriormente. Se trata, por ejemplo, de elementos tales como escalinatas para acceder al mercado o, en el caso de mercados con varias alturas, escaleras para acceder a plantas superiores o inferiores.

Los inconvenientes que presentan estos elementos no se producen en otros formatos como los supermercados e hipermercados, los cuales se suelen instalar en edificaciones al nivel de calle y en amplios espacios.

Los desplazamientos verticales pueden ser un factor muy desincentivador para acudir al mercado minorista. Este problema se ve potenciado cuando, por determinadas circunstancias, las personas de tercera edad suponen un segmento del público consumidor que representa un importante porcentaje de los compradores de los mercados minoristas. Además de las dificultades que suponen las escaleras para estas personas, también limita el volumen de la compra, a diferencia de lo que ocurre en modernos supermercados e hipermercados, donde la compra de grandes cantidades está facilitada por el cómodo acceso de los carros hasta el exterior del establecimiento e incluso hasta el estacionamiento.

Un ejemplo de remodelación física en la cual se abordaron los problemas anteriormente descritos es el Mercado del Olivar en Palma de Mallorca.



**IMAGEN 4.** Mercado del Olivar en Palma de Mallorca – Mallorca, España.

## **2.** *Estacionamiento de Vehículos para Compradores*

No es frecuente que se pueda acceder al mercado tradicional minorista con el vehículo propio. Dos razones de ello, son, por un lado el diseño inicial de los mercados en épocas donde el uso del vehículo particular no estaba igualmente extendido como lo es en la actualidad y por otro lado, la propia ubicación de muchos mercados en zonas céntricas de la ciudad, con calles estrechas y pocos espacios para vehículos, hace dificultoso su tránsito. Asimismo, existen muchos mercados situados en zonas peatonales, con acceso prohibido o restringido a los vehículos.

La falta absoluta de estacionamientos genera efectos negativos para el mercado, especialmente ante a la proliferación de otras superficies comerciales que proveen este servicio y disponen de un fácil acceso. Los nuevos supermercados e hipermercados, en muchos casos, disponen de la facilidad que les supone su ubicación en áreas periféricas urbanas.

Muchos mercados, aunque se encuentran rodeados por calles con circulación de vehículos y posibilidad de estacionamiento en dichas calles circundantes, estas son insuficientes para cubrir el flujo de visitantes diarios. En horas de funcionamiento del mercado (especialmente en el horario de descarga de mercancías), se producen importantes problemas de tráfico, atascos, autos estacionados en doble fila, problemas de seguridad para las personas y ruidos que, en definitiva, erosionan la imagen del mercado y sus alrededores.

El Mercado de Las Ventas, en Madrid, sufría el problema de la falta de estacionamientos. Se trata de un mercado situado en un barrio popular que carecía de espacios

para el estacionamiento de vehículos. Para solucionar este problema, se construyó un estacionamiento subterráneo de dos plantas y con capacidad para 196 vehículos sobre el mismo edificio del mercado.

El acceso al estacionamiento es gratuito para aquellos clientes del mercado que realicen una compra mínima de determinada monto económico, en el conjunto de las tiendas del mercado. Además, el estacionamiento puede ser de uso público para otros vehículos, mediante el pago de tarifas equiparables a las utilizadas en otros estacionamientos (municipales o privados) de la zona.

El resultado ha sido óptimo tanto para el mercado minorista como para la revitalización de su entorno urbano. Evidentemente, la apertura del estacionamiento ha facilitado notablemente el acceso de clientes que, hasta entonces, raramente acudían al mercado y, en segundo lugar, posibilita la realización de grandes compras semanales, de manera análoga a como se realiza en los hipermercados. Adicionalmente, la apertura del estacionamiento ha resultado beneficiosa para el pequeño comercio tradicional del entorno, contribuyendo a conformar un “centro comercial abierto” y revitalizando el centro del barrio.

### **3. Dimensionamiento Óptimo del Número de Comerciantes y Tamaño de los Puestos.**

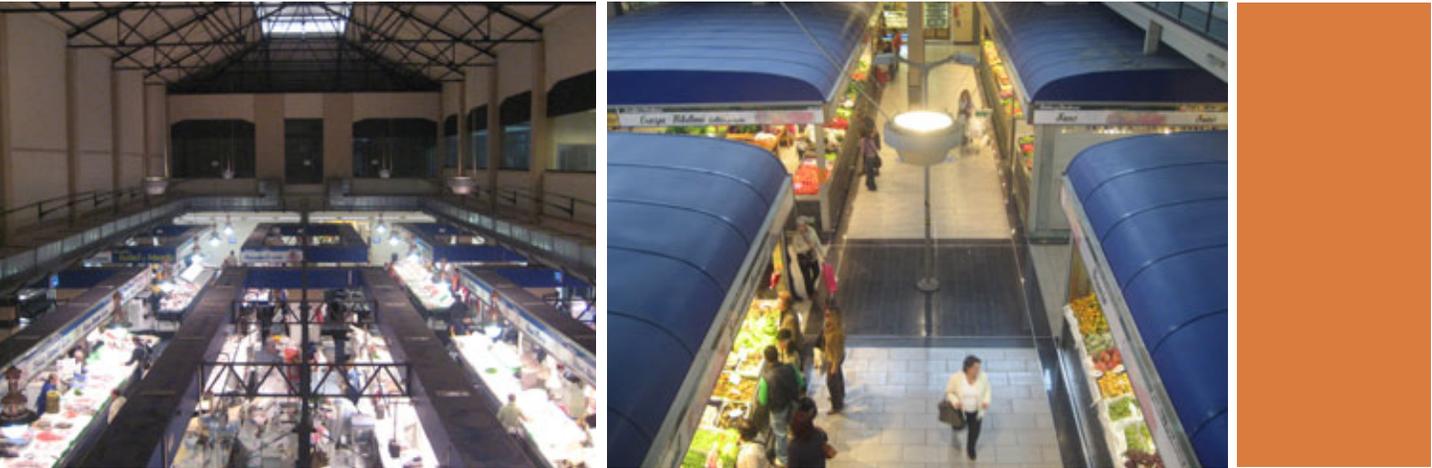
En algunos mercados se presenta el problema de que existe un número excesivo de puesteros de pequeño tamaño, dedicados al mismo rubro de productos, ofreciendo, sin embargo, unos niveles bajos de calidad en la prestación del servicio y una productividad muy baja. Una política de incremento de la productividad puede ser reducir el número de establecimientos, obteniendo ganancias derivadas del tamaño, aunque esto puede tener aparejado un importante coste en términos de empleo. En este sentido en algunos casos, será más adecuado actuar incrementando la eficiencia de los comerciantes.

En muchos mercados se exige que los establecimientos se ajusten a una determinada dimensión mínima. En el caso de los puestos de alimentos frescos, una dimensión óptima se puede establecer entre los 15 y los 20 metros cuadrados de superficie comercial, dependiendo del tamaño y tipo de mercado donde se ubica, dando prioridad a los metros lineales o de exposición al público de cada puesto.

El dimensionamiento mínimo actúa como indicador de que los comerciantes van a poder disponer de una adecuada organización empresarial, soportar costes razonables, aplicar márgenes adecuados o desarrollar en definitiva una correcta gestión de sus negocios, al mismo tiempo que impulsar una gestión conjunta del mercado con el objetivo de alcanzar una posición competitiva como destino de compras. Esto último, lógicamente no va a depender exclusivamente de la superficie disponible. La capacidad de inversión en el dimensionamiento óptimo y equipamiento de los puestos se convierte en el criterio principal para la configuración de la nueva oferta comercial en los procesos de remodelación que requieren inversiones considerables.

En el mercado del Olivar de Palma de Mallorca, la remodelación del mismo supuso un acuerdo entre la propiedad del mercado (la municipalidad) y los puesteros, con los que se acordó una serie de condiciones para aquellos comerciantes que no desearon continuar con la actividad en las nuevas instalaciones. Aquellos comerciantes que re-

nunciaron a su puesto obtuvieron a cambio una compensación en la forma de indemnización. Simultáneamente, se realizó una labor para captar a nuevos comerciantes para los puestos libres.



**IMAGEN 5.** Mercado El Olivar de Palma de Mallorca – Mallorca, España.

#### **4.** *Señalización en el Interior del Mercado*

Es necesario prestar atención a la organización de los movimientos o tráfico dentro del mercado. Para ello, los elementos de rotulación y cartelería, tanto del mercado como de cada puesto, son un medio muy eficientes para facilitar el proceso de compra.

Muchos mercados han agrupado las distintas actividades por secciones, creando áreas diferenciadas y agrupadas por categorías de producto, lo cual permite a los compradores una mejor orientación y facilidad de elección. Estas agrupaciones, por ejemplo, en el Mercado El Olivar de Palma de Mallorca, los Mercados de Burgos Sur o en el Central de Sabadell, han estado apoyadas por soportes de comunicación como directorios y señalética.

En primer lugar, en las puertas de entrada existen “directorios” que indican claramente, sobre un plano de las plantas del mercado, la ubicación de cada uno de los puestos, los productos que comercializan, así como la localización de otros servicios a los usuarios, como consigna para dejar bolsas, ascensores, escaleras mecánicas, baños y oficinas de gerencia.

Además de los directorios, el comprador encuentra información completa y concisa dentro de los ascensores, a la salida de los mismos y en los pasillos de compra. Para ello se utiliza un código de iconos o símbolos y colores, como los que podrían encontrarse en un centro comercial, en un aeropuerto o en un recinto ferial.

Como complemento a la señalización, los mercados de Burgos Sur y Sabadell han establecido un diseño común de rotulación de las paradas o puestos, de manera que se ofrece una imagen más ordenada que si cada comerciante rotulase con tamaños y colores distintos. Además, los puestos están numerados correlativamente, para facilitar su identificación.

Un elemento importante en estos mercados ha sido el diseño y configuración de los puestos, integrados en ambiente homogéneo pero individualizado y agradable del lineal de venta de cada puesto, todo ello con el máximo respeto de las condiciones técnicas de conservación de los productos.

La nueva distribución de los espacios comunes y la localización más sencilla de los puestos en estos mercados ha permitido que los consumidores se puedan mover con más facilidad, sabiendo en todo momento donde están y hacia donde dirigirse para encontrar lo que buscan. La buena ordenación del tráfico y la correcta distribución interior ayudan a que el consumidor realice sus compras más eficientemente, lo cual genera un efecto positivo sobre el volumen de las compras.



IMAGEN 6. Mercado del Olivar en Palma de Mallorca – Mallorca, España.

## 5. Adecuación de Espacios para Descarga de la Mercadería.

Muchos mercados, especialmente los más antiguos, carecen de espacios para la descarga de mercadería, o bien son espacios que han quedado pequeños y obsoletos para las necesidades actuales. La falta o insuficiencia de estos espacios tiene un efecto negativo desde dos puntos de vista:

- **La funcionalidad del mercado y la calidad de los productos.** Puesto que obviamente, el tiempo empleado en estas operaciones es mayor; los productos suelen recibir peor tratamiento que cuando existen instalaciones adecuadas;
- **La imagen externa del mercado.** La descarga desde la vía pública u otros espacios no adecuados suele generar bloqueos de vehículos en las calles, problemas de suciedad (productos que se pierden o abandonan durante la operación de descarga, cajas, etc.) e incluso riesgos para los peatones que se mezclan con las operaciones de descarga.

El Mercado Central de Valencia (y también por ejemplo en Burgos Sur o en Las Ventas en Madrid), es un mercado antiguo que se encontraba con deficiencias de este tipo. Para solucionar el problema, se realizó una remodelación consistente en soterrar las operaciones de carga y descarga, separándolas de los accesos de los clientes y limitándolas a horarios no comerciales.

El área de carga y descarga está situada en el sótano y dispone de muelles elevados para atraque de vehículos de abastecimiento y con dotación de sistemas mecánicos de comunicación y transporte hasta los puestos comerciales correspondientes.

También en el sótano y con el objetivo de rentabilizar la superficie comercial disponible, se dispone de una sala de almacenamiento y manipulación de productos, así como un servicio de consigna frigorífica. Los efectos han sido muy favorables. Además de no producirse los problemas citados anteriormente, la nueva diagramación de la sección de carga y descarga facilita el almacenamiento de mercadería y el tratamiento de residuos.

## **6.** *Compra a Distancia y Servicios de Reparto a Domicilio.*

Cada vez es más frecuente que los mercados minoristas, cuando realizan procesos de modernización, incluyan entre los servicios que ofrecen a los clientes, el reparto a domicilio de la compra realizada en los diversos puestos del mercado. Se suele establecer una cantidad mínima de compra y se fija un perímetro o radio máximo de reparto. Esto requiere una acción concertada de los comerciantes que son quienes soportan económicamente el gasto del servicio, si bien, la iniciativa del Gestor del mercado es imprescindible para aunar voluntades y lograr acuerdos generales.

Un ejemplo es el Mercado Central de Valencia que años atrás decidió implantar un servicio a domicilio por iniciativa y a cargo de la asociación de vendedores del mercado, que consiste en que un cliente puede realizar sus compras en el Mercado o desde su domicilio, y recibirlas en su domicilio en un horario determinado. Más detalladamente el servicio permite:

- Comprar en persona en el Mercado y recibir en casa la compra.
- Encargar la compra por teléfono, tienda por tienda con una sola llamada telefónica.
- Encargar la compra por teléfono, al teléfono de recepción de pedidos.
- Encargar la compra por fax.
- Encargar la compra por correo electrónico.
- Comprar a través del comercio electrónico en Internet.
- Consigna, es decir se pueden realizar las compras en el Mercado o desde su domicilio, y recogerlas en la consigna del Mercado.

Para ello es necesario estar registrado como cliente. El registro puede hacerse en persona en el Punto de Información del Mercado, por teléfono, o bien en la tienda virtual en Internet, y es totalmente gratuito. Una vez registrado se entrega al comprador una tarjeta con un código de cliente asignado.

Las furgonetas están perfectamente equipadas con aparatos de frío para que los alimentos se conserven en perfecto estado.

Las tarifas en concepto de recepción telefónica, recogida de compra, almacenamiento, transporte refrigerado y, en general, de gestión son las siguientes:

- **Servicio de consigna:** Todas las compras que son recogidas en la consigna del Mercado Central llevarán un cargo de 3 €.
- **Servicio a domicilio:** Todas las compras cuyo importe total sea inferior a 72 € llevan un cargo de 6 €. Este recargo es de 3 € si la compra alcanza o supera los 72 €.

## 7. *Implementación de Sistemas de Seguridad.*

Según manifiestan muchos consumidores, especialmente en América Latina, una de las principales deficiencias de los mercados minoristas, es la que se refiere a la seguridad en el interior de los mercados: robos a clientes, carteristas, etc. En muchas ocasiones, las estadísticas de denuncias de este tipo de delincuencia reflejan una inseguridad superior a la que se produce en otros comercios. No obstante, los niveles de seguridad percibida por los clientes suelen aún ser peores de lo que debería deducirse de dichas estadísticas. Es decir, sea o no mayor la delincuencia en los mercados minoristas, lo cierto es que la sensación o imagen de inseguridad, aleja a muchas personas de los mercados tradicionales, prefiriendo otros formatos de autoservicio.

Habitualmente, la seguridad en los mercados corresponde a la autoridad municipal y la ejerce mediante los efectivos del servicio de policía (policía municipal). Sin embargo, esto no resuelve el problema si la dotación de servicios resulta insuficiente, ya sea por el número de efectivos que puedan destinarse a la vigilancia del mercado, o bien por la escasez de medios a disposición de los policías.

Siendo la seguridad un elemento fundamental para el correcto funcionamiento del mercado, en muchos casos se ha recurrido a la contratación de seguridad privada, así como el establecimiento de instalaciones informatizadas para el control continuo por parte de los servicios de vigilancia. Por ejemplo una central de alarmas, que permita al instante observar cualquier anomalía, es un excelente complemento a los servicios públicos de policía.

Como ejemplo, se puede mencionar el caso del Mercado Central de Alicante, que cuenta además con un circuito cerrado de cámaras de vigilancia para evitar los hurtos, que ha sido instalado y financiado por la municipalidad.

Como en otros aspectos, implementar servicios vinculados a la seguridad del mercado minorista, redundará en beneficios para todo el entorno de éste también. Ofrece al paseante, cliente o no, una mejor sensación de seguridad, contribuyendo a crear un espacio urbano más agradable.

## 8. Limpieza y Gestión de Residuos

Siendo la limpieza uno de los máximos aspectos de autoexigencia de otros formatos comerciales, los mercados minoristas se asocian, en muchos casos, a suciedad y falta de higiene. El aspecto limpio de todos los espacios de uso común (pasillos, ascensores, etc.) es un factor esencial para hacer agradable el acto de compra. Este es uno de los puntos de más rigurosidad en la gestión de centros comerciales y, en contraste, es un aspecto notablemente descuidado en algunos mercados minoristas.

Los mercados minoristas son grandes generadores de residuos que presentan un gran potencial para fomentar la minimización y el reciclaje de los mismos. Para ello se requiere una serie de equipamientos adecuados y de un papel más activo de la gerencia del mercado en materia de residuos, así como del resto de agentes implicados.

Muchos mercados han incorporado prácticas de separación de materia orgánica, que es la que en mayor cantidad se genera, a través de compactadores o contenedores específicos e incorporando sistemas de recogida selectiva con gestores autorizados.

Adicionalmente, las campañas informativas y formativas dirigidas a los comerciantes y administradores del mercado se han mostrado muy eficientes.

Las principales actuaciones en materia de gestión de residuos han sido, por ejemplo, la segregación en origen en cada establecimiento, utilizando diferentes recipientes para cada tipo de residuo. En términos generales, se puede decir que la gerencia del mercado suele ser la responsable de poner los medios, (equipos de recogida de residuos, el control de la recogida, traslado interno de los residuos y su entrega a gestores autorizados, campañas de información a comerciantes, etc.) y suele ser la Administración Pública, generalmente municipal, la responsable de planificar las necesidades de gestión y de dedicación de recursos para el control y la gestión de residuos.



IMAGEN 7. Mercado de Tenerife – Tenerife, España.

## 9. *Imagen Exterior del Mercado*

Desde el punto de vista de imagen exterior, la reforma física del mercado minorista constituye un instrumento de regeneración urbana del entorno en el que se sitúa. Cuando el edificio donde está instalado el mercado forma parte del patrimonio histórico o arquitectónico de una ciudad, la conservación del mismo tiene también una finalidad artística.

El Mercado de la Esperanza en Santander, es un edificio de corte modernista, de dos plantas, con 3.680 metros cuadrados en el que se combinan con elegancia hierro, cristal y piedra, fue construido en 1904, y es uno de los edificios de uso civil más importantes de la ciudad.

La rehabilitación del edificio ha consistido en la reposición y arranque de los ventanales, la sustitución de los ventanales de hierro por aluminio y vidrio tintado, la reposición de la cerámica de remate del alero, el pintado interior y exterior, la mejor de los pavimentos, nuevos aseos y saneamientos, la reconstrucción de la cubierta y limpieza de la piedra.

## 10. *Innovación Tecnológica.*

Los avances tecnológicos también deben ser incorporados a los mercados minoristas. El Mercado Central de Sabadell es un ejemplo del proceso de cambio e innovación por parte de los comerciantes. El mercado desarrolló un plan de fidelización de clientes, junto con otros comerciantes del centro urbano, basado en una herramienta de tipo CRM (Clients Relationship Manager), que se ha materializado en una tarjeta cliente, que acumula dinero y no puntos, con tecnología chip. En los puestos del mercado y en los comercios asociados, que están en conexión en red mediante una terminal de pago, se puede pagar con esta tarjeta.

Para los comerciantes, la tarjeta es una herramienta de incentivo de compra, le proporciona estadísticas e información de los mismos y les permite realizar campañas de promoción, comunicación, fidelización conjuntamente con el resto de comerciantes. Los clientes obtienen como mínimo el 1% de las compras, independientemente del medio de pago, que se le carga en su tarjeta. El saldo de la tarjeta es aceptado como dinero por parte de todos los comerciantes que forman parte del sistema.

Para la asociación de comerciantes, el sistema les proporciona información agregada y estadísticas de los clientes del área (por características), hábitos de los clientes (compras por horarios, volumen de compra por grandes subsectores, etc.)

En la intranet de la página web, cada puesto dispone de sus estadísticas e indicadores actualizadas a tiempo real. Si el puesto no tiene acceso a Internet, el comerciante recibe un informe mensual en copia dura. Cada comerciantes paga 15€/mes en concepto de licencias y mantenimiento de software, alojamiento en el servidor y mantenimiento de Bases de Datos. Asimismo, paga el 1% del monto operado para participar en las campañas de promoción conjunta del área. Para el cliente, la tarjeta es gratuita. El sistema incluye un software de gestión, para transacciones gestionadas por la administración del mercado. El Mercado Central de Sabadell actualmente tiene más de 4.000 tarjetas activas, 54 empresas involucradas en el programa y casi 60 puntos de venta.

Si bien son pocos los mercados que tienen este tipo de servicio, muchos otros han desarrollado al menos una página web, que les permite una mayor presencia en internet, acceder a un público más joven y dar una imagen más dinámica y moderna.

Generalmente estas páginas contienen: información sobre los puestos y comerciantes, horarios, promociones, calendario de eventos, galería de imágenes y fotos, área de descargas, noticias e historia, contacto y enlaces de interés.

## **11.** *Remodelación de la Oferta Comercial.*

Algunos mercados minoristas presentan una oferta comercial que se ha tornado poco atractiva para el consumidor. Quizá esa oferta comercial responde a patrones que, si bien eran los adecuados anteriormente, ya no responden a las necesidades actuales de un consumidor que ha evolucionado notablemente en los últimos años.

Algunos mercados de América Latina y de Europa del Sur presentan una abundante oferta de productos perecederos (frutas, hortalizas, pescado y carnes, fundamentalmente), pero inexistente o insuficiente de otros productos de alimentación no perecedera o, incluso, de no alimentación, que complementarían perfectamente a la oferta básica de perecederos.

La alimentación perecedera debe mantenerse como la principal oferta del mercado minorista. Se trata de productos que, como muestra la estadística contrastada en muchos países, resultan idóneos para su compra en tiendas tradicionales (agrupadas en mercados, o independientes), en contraste con productos no perecederos o no alimentarios, donde las grandes superficies han conseguido cuotas de mercado proporcionalmente muy superiores a las de los alimentos perecederos.

Como respuesta a esta situación, muchos mercados han ampliado su oferta comercial, combinando una serie de servicios de alimentación, restaurantes y tiendas de venta de productos variados tales como los que podrían encontrarse en un supermercado. En estos establecimientos es común encontrar una oferta comercial muy amplia, con productos de precios accesibles, productos exclusivos, exóticos o gourmets o productos típicamente regionales, productos ecológicos y artesanales conjuntamente con diversos tipos de restaurantes, comidas por encargo y otra oferta cultural complementaria con arte, actuaciones o exposiciones.

También muchos mercados están introduciendo dentro de su oferta comercial a los supermercados, en muchas ocasiones aprovechando un proyecto de remodelación. Podemos afirmar que gran número de mercados minoristas pueden aportar a los supermercados una ubicación excelente, generalmente en los centros de poblaciones, para atraer nuevos clientes. A su vez los supermercados pueden contribuir a la rehabilitación de los mercados, también a atraer nuevos clientes, a complementar la oferta del mercado, dinamizar el entorno urbano y revalorizar los puestos.

Tal como se mencionó anteriormente, muchos mercados tienen necesidad de una remodelación física y los supermercados pueden ayudar a acelerar este proceso con aportaciones técnicas y financieras. La complementación de la oferta que el supermercado ofrece ayuda a atraer nuevos clientes, al permitirles a estos satisfacer sus necesidades en un solo acto de compra.

El grupo de distribución español MERCADONA ha apostado claramente por esta estrategia de alianza público-privada. Algunos de los once mercados minoristas donde ya están operando son el Mercado del Olivar en Palma de Mallorca, las Traviesas en Vigo, o el de Santa María de la Cabeza en Madrid.



**IMAGEN 8.** Mercado El Olivar de Palma de Mallorca – Mallorca, España.

## **12.** *Acciones Conjuntas de Comunicación y Promoción*

Uno de los inconvenientes de la gran atomización del sector tradicional es la dificultad de realizar acciones conjuntas, ya sea para la gestión de compras, campañas de imagen, etc. Esto se convierte en una desventaja frente a supermercados e hipermercados, quienes pueden fácilmente establecer estrategias de ofertas, productos-gancho, promociones, sorteos, etc. Sin embargo, es posible y conveniente que los comerciantes de los mercados minoristas tomen iniciativas en este sentido a través de las asociaciones de comerciantes de los mercados y/o el ente gestor.

Algunas actividades de promoción realizadas conjuntamente por los comerciantes de muchos mercados exitosos han consistido en la realización de las siguientes actuaciones:

- Campañas en las principales cadenas de televisión y radio en horario de máxima audiencia, con por ejemplo, un eslogan común, combinando imágenes de la ciudad de las instalaciones interiores y exteriores y del trato personalizado en el mercado. La campaña se puede complementar con soporte publicitario en el mobiliario urbano.
- Campañas específicas dirigidas a segmentos de población que no utilizan habitualmente los mercados municipales como lugar de compra. Es muy frecuente la edición y preparación de folletos, similar al que editan las grandes cadenas, que se puedan distribuir en los domicilios mediante correo y también en lugares de gran aglomeración urbana como por ejemplo paradas o estaciones de autobús o metro. El folleto informa de ofertas concretas de precios, de los nuevos servicios de que

disponen los mercados como reparto a domicilio, aparcamiento, pagos con tarjetas, horarios, conexión a Internet o nuevos operadores, ocio, restaurantes, etc.

- También hay campañas de promoción de productos de temporada en días concretos de la semana con objeto de fidelizar clientes habituales. En estos casos además de descuentos se ofrecen obsequios y sorteos.
- Campañas asociadas a la oferta gastronómica de la ciudad. Por ejemplo, algunos mercados en Barcelona han creado recientemente el distintivo de “Restaurantes del Mercado”. Se trata de un signo de calidad asociado a restaurantes que compran sus productos frescos en los mercados. Tiene una duración de un año, y el símbolo distintivo incluye una explicación de la certificación. También el programa de la Cocina del Mercado cuenta con la participación de los más prestigios chefs y restauradores de la ciudad y consiste en eventos de difusión de la calidad de los productos frescos de los mercados.
- Asimismo, en algunas ciudades se han creado rutas turísticas que incluyen visitas por los mercados, generalmente en colaboración con el patronato de turismo de la ciudad, en los que se explica el desarrollo de la ciudad a través de la evolución de los mercados.
- Promociones específicas en fechas determinadas como carnaval, navidad, reyes, festividades locales, etc., como por ejemplo degustaciones de productos autóctonos, de calidad, con denominación de origen o identidad geográfica protegida.

## IV. CONSIDERACIONES FINALES

Esta última reflexión pretende resumir algunas de las conclusiones, consideraciones y aspectos principales que toda institución, con responsabilidad directa en el abastecimiento de alimentos de sus ciudades, debe tener en cuenta en un proceso de modernización y dinamización de un mercado minorista o de una red potencial de mercados minoristas de productos perecederos.

Se puede comprobar, a partir de la experiencia resultante de distintos proyectos implementados de modernización de estructuras comerciales, como los mercados minoristas, pueden ser un formato comercial competitivo, en base a su especialización en la venta de productos frescos de calidad. La mejora en la prestación de los servicios que ofrecen, la eficiencia en su gestión empresarial, junto con horarios y otros servicios más acordes con las demandas actuales de los consumidores; así como muchas otras prácticas y actuaciones que se han descrito ampliamente en esta guía, han demostrado su validez para apostar firmemente por este tipo de formato comercial, con una gran tradición y presencia viva en la mayoría de los municipios y ciudades de América Latina y el Caribe. Además, en muchos casos, estas actuaciones han supuesto una importante recuperación del patrimonio histórico y cultural de muchas ciudades.

De igual importancia será asegurar un marco de cooperación claro, transparente y flexible, entre la Institución, que generalmente va a ser la municipalidad de cada ciudad, y los comerciantes y otros agentes económicos que operan en el mercado. Cuando sea posible, se debe contar con el liderazgo de los propios comerciantes en el proceso de cambio y transformación del mismo.

Se debe involucrar, buscar y materializar apoyos de otros actores, autoridades regionales, o nacionales, comunidad de donantes, sociedad civil, sector privado, asociaciones, otros actores de la cadena alimentaria, etc. Específicamente, no se debería olvidar invitar al comerciante a involucrarse, directamente, en la financiación y en la gestión del futuro mercado.

La figura del mercado minorista no es estática y 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.

Transformar los mercados en centros especializados en productos de la compra cotidiana, puede ser un reto, pensarán algunos. Una realidad, contestarán otros. Como alcanzar este reto ha sido el objetivo de esta guía, que esperamos pueda ser un instrumento de trabajo útil y eficaz para el lector de la misma. Sin embargo, es la institución responsable del mercado quien deberá tomar la decisión de apoyar, facilitar y modernizar las estructuras comerciales de su ciudad.



## V. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALONSO GORDÓN, R. "Mercados minoristas: nuevas tendencias para conquistar emociones y fidelizar clientes"
- ALONSO GORDÓN, R. "Gestión avanzada de clientes en los mercados municipales minoristas"
- ALONSO GORDÓN, R. "Los mercados municipales como producto establecimiento"
- ALONSO GORDÓN, R. "Los mercados municipales como producto establecimiento"
- ALONSO GORDÓN, R. "Claves que determinan el futuro de los Mercados Municipales"
- ALONSO GORDÓN, R. "Los mercados detallistas municipales en España: presente y futuro"
- ALONSO GORDÓN, R. "Variables que determinarán la evolución de los mercados municipales minoristas en España"
- ALONSO GORDÓN, R. "Los mercados municipales minoristas y la necesidad de una gestión global"
- ASCHER, F. (2001): "Les nouveaux principes de l'urbanisme" L'Aube, París.
- CASARES, J. (1982): "Dualismo en el comercio interior. Alternativas futuras" Información Comercial Española, Nº 582, febrero.
- CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2003): "Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al polimorfismo", Información Comercial Española, Nº 811, diciembre.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): "Innovación y adaptación en distribución comercial. Ideas nuevas en odres viejos", Distribución y Consumo, Nº 27.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2006): Distribución Comercial. 3ª Edición. Civitas. Madrid.
- CASARES, J. (2003): "El nuevo paisaje del consumo". Distribución y Consumo, julio-agosto, pp. 5-9.
- CHASCO M<sup>a</sup> C. y GARCIA, G. (1997): "Modelos de determinación de áreas de mercado del comercio al por menor". Actas del IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, pp. 109-129. Editorial Esic.
- CRUZ, I. y REDONDO, I. (1998): "La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español". Revista Española de Investigación y Marketing Nº 2, marzo, pp.7-29.
- CRUZ ROCHE, I. y REBOLLO ARÉVALO, A. (1995): "Actuaciones públicas para articular el sistema de distribución. Plan Marco de modernización del comercio interior". Distribución y Consumo, Ed. Mercasa, nº 23; Madrid; pp.46-55.
- CRUZ ROCHE, I. (2004): "La regulación de los horarios comerciales". Distribución y Consumo, 77, Ed. Mercasa, Madrid, pp.5-10.

- INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO (2003): Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI. Mimeo. Instituto Nacional de Consumo. Madrid.
- KOTLER, P., CÁMARA, D., GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000) Dirección de Marketing. Edición del Milenio. 10.ª edición. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- LOPEZ DE LUCIO, (2002): "La vitalidad del espacio público en riesgo: Implicaciones urbanísticas de la creciente concentración". Distribución y Consumo, Nº 65.
- MARTIN, V. J. (2002): El consumo fuera del hogar en el mercado de productos alimentarios. El papel de la Política Económica. Tesis doctoral. Facultad Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid
- MARTIN, V. J. (2002): "La complementariedad entre el comercio y el turismo en la nueva economía del ocio", Distribución y Consumo, Nº 61. MERCASA (varios años): Informe Anual de la Empresa Nacional MERCASA. E. N. MERCASA. Madrid.
- REBOLLO ARÉVALO JAVIER CASARES RIPOL Los mercados minoristas como valor de las ciudades
- TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (2003): Informe sobre las condiciones de competencia en el sector de la distribución comercial. Mimeo. Tribunal de Defensa de la Competencia. Madrid.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1985): "SERVQUAL: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, (AMA, otoño).
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1988): "SERVQUAL: A Múltiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, vol. 64, Nº1.