Un modelo de gestión avanzada e integrada de los Mercados Municipales

La experiencia de los Mercados Municipales de Vigo

DELMIRO HERMIDA RODRÍGUEZ
Gerente del Mercado Municipal de las Traviesas de Vigo y miembro de Mercacevi

El objeto de este trabajo es aportar nuestra experiencia de gestión de mercados minoristas desde una óptica diferente a la que estamos acostumbrados y, sobre todo, nuestra experiencia como "Mercacevi", es decir, como federación de mercados, qué motiva su creación y como evolucionamos.

Inicialmente, como germen del asociacionismo de mercados municipales minoristas en la ciudad de Vigo, se creó la Asociación de Comerciantes del Mercado del Progreso, que data de 1988, en la que ya se comenzaba a vislumbrar la intención por parte del Ayuntamiento de Vigo de la transición a una fórmula de autogestión de los Mercados Municipales Minoristas de la ciudad, así como una Asociación de Carniceros de la Provincia que defiende intereses comunes de los mismos.

Entre 1990 y 1993 se crean el resto de Asociaciones de Comerciantes de los respectivos mercados para participar en el concurso de adjudicación de los mismos que se produciría finalmente en noviembre de 1994. La iniciativa del Ayuntamiento de Vigo dirigida a la gestión privada de los Mercados Municipales desencadenó la creación de las distintas asociaciones. En el pliego de concesión de dichos Mercados se encuentran las claves iniciales de lo que daría en llamarse Mercacevi, que se resumen en dos:

1º. Autogestión de todos los servicios de los Mercados por parte de las Asociaciones, excepto en el régimen disciplinario, que resultaba tutelado por el Ayuntamiento, instado por los propios gerentes o por el servicio de vigilancia que por supuesto tendría que ser privado.

2º. Contratación por las Asociaciones de un gerente en cada uno de los mercados.En esa etapa previa a la concesión, la tarea que suponía la gestión de todos los servicios por parte de las asociaciones de comerciantes se traduce en el intento de aunar esfuerzos para enfrentarse a un reto común, lo cual conduce a un intenso intercambio de información entre las distintas juntas directivas inicialmente formadas por los comerciantes más dinámicos de los distintos mercados, muchos de ellos pertenecientes a la Asociación de Carniceros y Charcuteros de Pontevedra, que comprendieron la necesidad de tener una representación única ante la Administración a la que se enfrentaban; todo ello enmarcado en un ambiente de tradicional competencia entre comerciantes y en la que por supuesto surgían grupos con características comunes tales como la desconfianza mutua y la insistencia en que la Administración pública era responsable de sus destinos.

Nace así, en junio de 1994, previa a la concesión, la Agrupación de Interés Económico, posteriormente convertida en Federación, llamada Mercacevi, fundada

en ese momento por cinco de los siete mercados existentes en la ciudad de Vigo y cuyo objeto social no excesivamente definido consistiría en la coordinación de las distintas Asociaciones y la gestión de subvenciones, préstamos, central de compras, asesoría, etc. pero que en ningún caso controla ni dirige la actividad de las asociaciones integrantes.

ACCIONES INICIALES

–IMAGEN DE MARCA

Una de sus primeras actuaciones fue la creación de una imagen de marca con el diseño de un logotipo común. Este elemento con implicaciones en el desarrollo futuro del marketing de la organización tuvo importantes consecuencias en la cadena de relaciones asociativas entre el comerciante y su asociación, y entre éstas y Mercacevi.

Constituye sin duda un elemento aglutinador en la propia estructura organizativa de la Federación y de identificación por todo el entorno que rodea Mercacevi, Administración pública, entidades financieras, proveedores, organizaciones empresariales, medios de comunicación, clientes e incluso competidores.

–GESTIÓN CONJUNTA DE PROVEEDORES DE SERVICIOS

La contratación de los servicios de vigilancia, limpieza, desinfección, seguros de responsabilidad civil, electricidad, coordinación en la recogida de residuos acarreó el que la mayoría de los distintos proveedores de servicios inicialmente fuesen comunes, se entendía que una gestión conjunta abarataría costos, tendría como resultado una gestión más eficiente de los mismos puesto que se trataba de servicios muy similares, por tanto las sinergias en ese sentido parecían evidentes.

–CONTRATACIÓN DE GERENTES

Uno de los elementos que más contribuiría al desarrollo de Mercacevi lo constituye el hecho de la contratación de los gerentes para cada uno de los mercados

que por su dimensión y número de comerciantes así lo permitían y, por tanto, podían incluirlos en los presupuestos de gasto de cada asociación.

–REMODELACIÓN FÍSICA DE LOS MERCADOS

Coincidiendo con los llamados puntos débiles mencionados en el I Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas, nuestros mercados respondían al patrón expuesto, es decir:

–Carencia de locomotora (supermercado, tiendas especializadas).

–Escasa dimensión de los puestos.

–Escaso nivel de servicios.

–Bajo nivel de merchandising.

–Carencia de acciones de atracción (ofertas, promociones).

–Ambiente físico pobre: limpieza poco cuidada, bajo mantenimiento de las instalaciones, bajos niveles de iluminación, carencia de elementos visuales de atracción, etc.

Se imponía, por tanto, una remodelación física de los mercados y se dieron los primeros pasos para llevar a cabo dicha tarea. Aunque cada mercado disponía de su propio proyecto de reforma se establecieron los primeros contactos conjuntos con cadenas de supermercados. A pesar de ello, cada gerente en su respectivo mercado quería impulsar su propio proyecto, dado que los gerentes dependen directamente del mercado por el que es contratado.

De esta manera, en 1995 se realiza la primera reordenación física en el Mercado de Teis, con una novedad fundamental, la incorporación de un supermercado sin artículos perecederos, acompañado de la renovación en el mobiliario de los comerciantes, mejora indudable del aspecto ambiental, iluminación, y la incorporación en la mayoría de las paradas de rótulos con una imagen y diseño comunes, con el logotipo de Mercacevi como elemento visual que preside desde entonces las entradas de los mercados pertenecientes a la organización.

A partir de aquí el resto de mercados se vuelcan sobre esta tarea, con una repetición de elementos comunes, rótulos de las paradas, rótulos de entrada de los mercados, directorios, etc. y la incorporación de la misma cadena de supermercados en otros dos mercados.

–ENTIDADES FINANCIERAS

La reforma física, totalmente sufragada por los comerciantes, cuestión que parece no tener parangón en el territorio nacional, necesariamente implicaba la búsqueda de financiación ajena. La gestión financiera se realizó en la mayoría de los casos con la misma entidad financiera procurando préstamos subvencionados para los comerciantes; lo que condujo a la búsqueda de la primera contrapartida conjunta, la exposición de stands en una feria de alimentación celebrada en la ciudad de Vigo en el cual se presentaría nuestra imagen de marca, contribuyendo a sufragar parte de los costos.

–ORGANIGRAMA

Existían por tanto suficientes vínculos en la organización para el impulso en el desarrollo de nuevas áreas de trabajo que se vislumbraban en su inicio pero que o bien no se entendían absolutamente prioritarias o bien no se disponían ni de los recursos humanos ni financieros para llevarlas a cabo.

El organigrama jerárquico de Mercacevi se estructura en dos niveles.

Junta Directiva: Formada por dos representantes de cada uno de las asociaciones pertenecientes a Mercacevi que a su vez pertenecen a la junta directi-

va de su asociación y que por supuesto son comerciantes de los mercados. De este órgano surge el Presidente de Mercacevi, su representante legal a todos los efectos.

Comisión ejecutiva: Formada por los cuatro gerentes de los mercados asociados junto con un coordinador que traslada propuestas, realiza tareas administrativas y ejerce de elemento comunicador entre los dos órganos y en numerosas ocasiones ante terceros.

FACTORES DE IMPULSO

–GERENTES

Los gerentes de mercado son directamente responsables de todo lo que conlleva la tarea administrativa para un funcionamiento normalizado de la vida del mercado; dicha tarea se enmarca en el espacio físico de los mercados, pero a medida que se solucionaban parcialmente cuestiones relativas a la ambientación de los mismos, a comportamientos de los comerciantes y que en buena medida se resolvían cuestiones de orden cotidiano, la propia dinámica de gerencia lleva a una proyección externa de relaciones con el resto de gerentes para la consecución de objetivos comunes.

De esta manera, los gerentes procuran resolver los problemas que acucian a los operadores, entendiendo el mercado como una unidad comercial, intentando escrutar el entorno en que se mueve el mercado minorista de perecederos y poner en marcha aquellas medidas conducentes a un comercio más eficiente y competitivo.

La unidad comercial que en un principio resulta ser cada uno de los mercados asociados en Mercacevi se estructura, a su vez, en una forma comercial más compleja, dando como resultado que en numerosos aspectos se produzca una gestión unitaria del conjunto.

La acción publicitaria, la cual no se desarrollaba bajo la tutela municipal y que era una de las primeras inquietudes de los gerentes tras alcanzar la remodelación de los mercados, muy difícilmente

se podría lograr si no se dispone de cierta dimensión; al igual que el poder de representación ante cualquier organismo oficial. Prácticamente todas las acciones que se pretenden emprender no tendrían un resultado efectivo, en definitiva, una gestión adecuada, si no se acometiesen de forma conjunta y unívoca.

–COMERCIANTES DINÁMICOS

Resulta destacable el grupo de comerciantes que integraba la primigenia junta directiva de Mercacevi, la cual siguió apostando por una gestión común teniendo en cuenta el costo que suponía para cada uno de los mercados y que los beneficios de esa unión de esfuerzos normalmente no surgen de forma inmediata. Este es un factor muy importante para conseguir una mayor integración de los comerciantes y mantener uniones como Mercacevi dado el tradicional individualismo del comerciante y lo difícil que resulta a menudo fijar objetivos a medio o largo plazo cuando se plantean de manera colectiva, agravado si cabe por la percepción que históricamente mantienen unos sobre otros, es decir, como competidores única y exclusivamente olvidando que mantienen intereses comunes.

ACCIONES NECESARIAS

La gestión de Mercacevi pivota inicialmente alrededor de las aportaciones de los distintas asociaciones; acometer nuevas tareas implicaba la obtención de nuevos recursos por parte de la organización, de tal manera que se inicia una incursión en todas las organizaciones que podían tener relación con nosotros, para el intercambio de información, obtención de recursos, acciones conjuntas, posicionamiento en la distribución comercial como un interlocutor reconocido...

Las asociaciones de comerciantes establecen contactos con la Federación de Comercio de Pontevedra y con las asociaciones de comercio del barrio; Mercacevi se integra en la Confederación de Empresarios de Pontevedra, el Presidente de Mercacevi nos representa en la Cámara de Comercio de Vigo, se crea una Comisión de Mercados en la Concejalía de Comercio del Ayuntamiento de Vigo en la que participan los gerentes, el concejal, y un técnico jurídico externo; se establecen convenios de colaboración con la Consellería de Comercio e Industria de la Xunta de Galicia para la realización de proyectos de promoción, estudios de viabilidad, etc.

Asimismo, se negocia un convenio con una entidad financiera para el establecimiento de condiciones financieras preferentes con los comerciantes y Asociaciones, así como convenios formativos y de promoción. La gestión de los recursos obtenidos de forma directa o indirecta iría destinada a las áreas de trabajo que se consideraban preferentes.

–ACCIONES FORMATIVAS

La formación comercial de los operadores se entiende vital para una adecuada satisfacción del cliente y la atracción de la demanda, en la mayoría de los casos el propio comerciante no tiene el mayor interés en acudir a los mismos, bien por falta de tiempo o por desinterés, lo cual provoca cierto pesimismo en los gerentes a pesar de haber iniciado esa línea de trabajo. En distintos momentos se realizan cursos de formación, jornadas técnicas y cursillos de demostración con el afán de mantener actualizado al comerciante.

Por otro lado, procuramos la formación de los gerentes, acudiendo a congresos de comercio, de mercados y ferias de alimentación, las cuales resultan fundamentales para el conocimiento del medio

en que se mueven y para el intercambio de información.

–PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Constituye una de las principales áreas de trabajo realizadas desde Mercacevi. Los gerentes mantienen reuniones al inicio del año para el diseño de la estrategia publicitaria y promocional a desarrollar. En función de las previsiones presupuestarias se entendía que se estableciesen campañas en períodos concretos como carnaval, verano y Navidad, sin perjuicio de acciones de promoción con escolares, degustaciones gastronómicas concretas o promoción de productos con denominación de origen de los respectivos consejos reguladores, marcando como pauta habitual la realización de no menos de tres campañas publicitarias cada año.

El diseño de cada campaña suponía tener cierta presencia en los medios de comunicación, radio, prensa, televisión local, buzoneo… y, por otro lado, publicidad interna con cartelería interior y exterior.

Las acciones publicitarias siempre serán presididas por la imagen de marca buscando también la implicación de los comerciantes; como ejemplo podemos citar los regalos mediante sorteo previa compra, en los que el cliente accede a su participación a través del comerciante que entrega rifas, que a su vez ha de comprar a la Asociación.

Esta implicación del comerciante todavía resulta más intensa cuando hemos sorteado los llamados cheques-compra, vales de compra que se obtenían por los clientes mediante sorteo y que eran canjeables en cualquiera de los mercados de Mercacevi al realizar la compra. Por otro lado, Mercacevi dispone de bolsas con la incorporación del logotipo que suministra a sus comerciantes fomentando la difusión publicitaria de su imagen, se han realizado también guías urbanas señalizando los mercados, portaprecios de la organización y vallas publicitarias.

Recientemente hemos solicitado colaboración para que nuestros mercados se encuentren presentes en el mobiliario urbano de la ciudad a través de los indicadores. A menudo se han buscado fórmulas de colaboración con otras organizaciones para poder acometer acciones que tengan una repercusión publicitaria y promocional mayor.

Estas acciones requerían un gran esfuerzo humano y de aportación de recursos financieros; sin embargo, seguíamos pensando que no alcanzábamos un sector de la demanda que no nos conoce suficientemente, fundamentalmente el público joven, por lo que en el pasado ejercicio realizamos una campaña publicitaria en la que tratábamos de conjuntar todos los elementos que rodean una acción de marketing enlazando con otros aspectos de la distribución comercial en lo referente a integración de las fases de comercialización.

En la campaña se realizaban ofertas de los mismos productos en todos los mercados al mismo precio; analizando los productos y precios de la competencia se acudía a un número reducido de proveedores con la finalidad de abaratar costos y presentar una oferta uniforme, se incorporaban nuevos elementos de señalética en el interior de los mercados, publicidad semanal a doble página en el medio más leído de la ciudad y presencia en radio casi diaria.

En esta campaña se ponían de manifiesto todas las potencialidades que encierra un nivel de colaboración que puede asumir una entidad como Mercacevi: potencial de compra, imagen unificada, trabajo en conjunto de gerentes y comerciantes…; de tal modo que el intercambio de información entre los integrantes

de Mercacevi alcanza cotas impensables en su inicio. Con los medios que disponemos resulta muy complicado saber si se produjeron efectos inducidos sobre la demanda, sin embargo sí se lograron otros objetivos, como el posicionamiento ante competidores y proveedores y, fundamentalmente, una mayor colaboración entre comerciantes con la demostración de que resultaría factible integrar ciertas fases de aprovisionamiento en determinados productos. Una cuestión esta última que desde el punto de vista de los gerentes nos parece vital cuando el comercio integrado se encuentra cada vez más concentrado aunque el consumidor lo perciba a través de diferentes marcas.

–ADAPTACIÓN A LAS PAUTAS DE CONSUMO

–Servicio a domicilio, realizado en alguno de los mercados.

–Pago con tarjeta, alrededor del cuarenta por ciento de las paradas lo tienen disponible, sin embargo el nivel de utilización es mínimo, dado que los comerciantes no lo fomentan.

–Amplitud de horarios, en varios mercados se realiza apertura de tarde al menos un día a la semana, sin embargo, no acuden todos los comerciantes, lo cual resulta poco atractivo para el consumidor, este es uno de los grandes problemas ya que el comerciante se desanima intentando obtener resultados inmediatos y en otros casos el problema deriva de la estructura empresarial de los comerciantes, la empresa en el 95% de los casos esta formada por un único trabajador.

–ESTUDIOS DE MERCADO

Mercacevi contrató los servicios de la Empresa Nacional MERCASA en octubre del año 2000 para la realización de un plan marco de actuación sobre los mercados que integran dicha Federación tras haber mantenido contactos en concreto con el Mercado de las Traviesas desde febrero de 1999.

Nuestros mercados, aun habiendo acometido diversas reformas físicas, como la construcción de aparcamientos, saneamiento, mejora de accesos e incorporación de la imagen de marca, en alguno de ellos no se ha realizado una reforma integral por lo que entendimos necesario disponer de dicho estudio que cubriría cuatro objetivos.

1º Instrumento de análisis que sirva para una toma de decisiones racional en la nueva mezcla comercial que se implante así como base en la definición de objetivos comerciales del conjunto.

2º Instrumento de conocimiento y convencimiento dirigido a los comerciantes que ya han realizado importantes esfuerzos económicos que sus negocios pueden ser viables, siempre que se adopten las medidas adecuadas en el entorno físico y competitivo que les envuelve, para la búsqueda de nichos de mercado donde puedan desarrollar sus puntos fuertes y minimizar los puntos débiles.

3º Elemento fundamental para la captación de nuevos operadores.

4º Documento base para la ejecución del proyecto, de tal manera que las administraciones públicas, tanto local como autonómica, lo perciban como una inversión que impulsa la actividad comercial del barrio; en definitiva, como el empleo eficiente de los recursos públicos, desde el punto de vista social, productivo, urbano o incluso desde el punto de vista del mantenimiento de la competencia en la distribución comercial y que por lo tanto modificará el marco del futuro comercial del mercado. ●

DELMIRO HERMIDA RODRIGUEZ

Gerente del Mercado Municipal de las Traviesas de Vigo y miembro de Mercacevi

Este artículo fue presentado por el autor como Ponencia en el **II Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas**, organizado por MERCASA y la FEMP, que se celebró en León el 28 y 29 de junio de 2001.

1/2

PUB

HORIZONTAL

EPELSA