



ESTUDIO DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE
CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE MERCAMADRID
(Frutas y Hortalizas y Pescado y Marisco)

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes, secuencia del proyecto y resumen del trabajo realizado

En los últimos años, **el negocio en Mercamadrid se ha ido transformando**: entran nuevos perfiles de clientes (corredores, e-commerce...), se abren nuevos destinos (internacional); la oferta del mayorista evoluciona y se producen efectos de integración hacia atrás y hacia delante; pierde peso la visita presencial y aumentan los pedidos a distancia (teléfono, email, whatsapp), entre otros cambios.

Cambios en el entorno -como la progresiva integración de la cadena de aprovisionamiento, distribución y consumo; la globalización de las cadenas de suministro y del comercio alimentario; las dinámicas de compra de alimentación multicanal; un mayor consumo de producto elaborado, etc.- implican nuevas dinámicas de negocio y formas de operar de los clientes de Mercamadrid.

Dada la evolución del contexto competitivo, Mercamadrid se interesa por conocer su nivel adaptación y **orientación a las necesidades del cliente, en los sectores Frutas y Hortalizas (en adelante FH) y Pescado y Marisco (en adelante PM)**. Se requieren unas instalaciones, horarios y servicios que contribuyan a fortalecer las economías de concentración y de recinto y el negocio de los operadores de distintas áreas.

El **ESTUDIO**, que se inicia en marzo 2017 y finaliza en octubre 2017, se ha desarrollado en **4 FASES**:

- **FASE 1: ESTUDIO DE PRECEDENTES: CASO MERCABARNA**: Indagación en los factores que impulsaron la evolución de Mercabarna y los cambios producidos entre los años 1985 y 2000, básicamente el horario, el desarrollo de la ZAC, su internacionalización.

-**FASE 2: GRADO DE ALINEACIÓN DE LA OFERTA DE MERCAMADRID CON LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES - INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**: Análisis sobre las tipologías de clientes-compradores de Mercamadrid, sobre los canales alternativos y sobre la oferta de productos, servicios, instalaciones y horarios de los sectores FH y PM en Mercamadrid.

FASE 3: GRADO DE ALINEACIÓN DE LA OFERTA DE MERCAMADRID CON LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES – INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: Diseño, realización y procesado de encuestas en las cuales conocer, a través de una muestra más amplia de empresas mayoristas, las características de su negocio, sus prioridades a nivel comercial. La encuesta se realiza durante el mes de julio de 2017.

FASE 4: INFORME FINAL: Formulación de objetivos y propuestas para una mayor orientación al cliente en Mercamadrid.

Se ha tratado, pues, de un **proceso** en el que se ha consultado y considerado las opiniones, necesidades e intereses de los distintos **grupos de interés de clientes y usuarios de Mercamadrid**, operadores mayoristas y clientes-compradores de distintos perfiles y segmentos.

2. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno global y la cadena agroalimentaria en España. El comprador profesional de FH y PM.

2.1. Cambios en el contexto global

Cambios que influyen en los canales de distribución de producto fresco

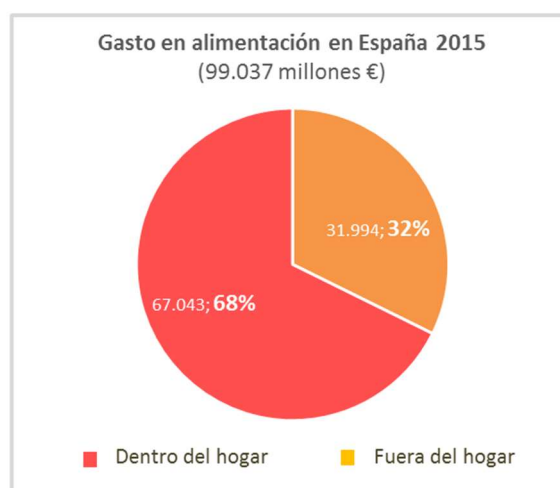
La configuración de las cadenas de suministro y distribución alimentarias de producto fresco evoluciona debido a factores externos del entorno:

- las empresas establecen relaciones comerciales a nivel global de forma generalizada;
- con las nuevas tecnologías, la información se emite y recibe con mayor velocidad; las vías de comunicación aéreas y terrestres son más rápidas y competitivas;
- los vehículos de transporte de mercancía perecedera crecen en tamaño y cuentan con tecnología de frío, lo que permite controlar la temperatura durante los trayectos.

2.2. Evolución de la compra y consumo de alimentación en el hogar y fuera del hogar

El consumo alimentario en España y su evolución por canales

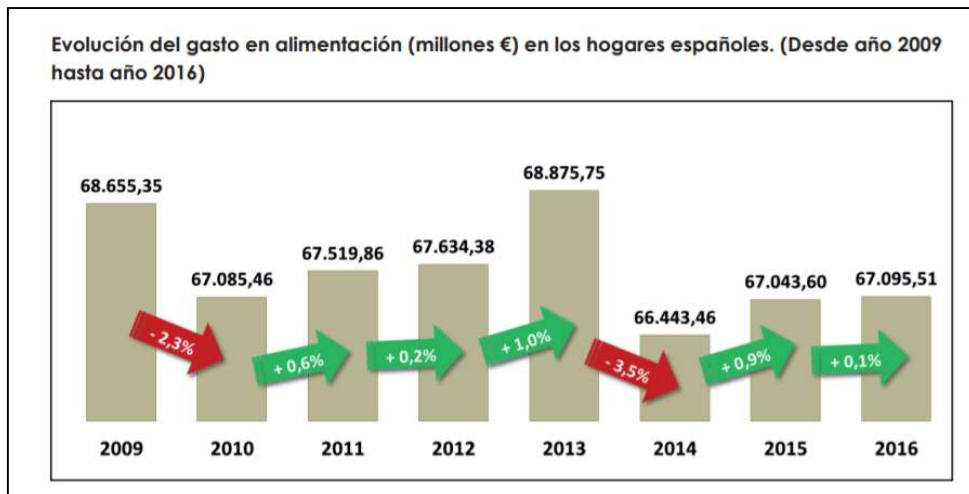
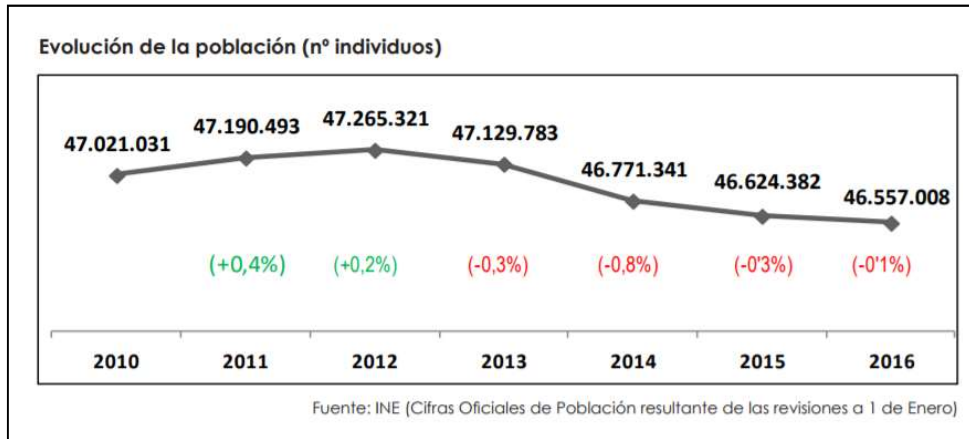
El consumo de alimentación y bebidas en España fue de 99.037 millones de € en 2015¹. Aproximadamente dos tercios del consumo se realizan en los hogares, y un tercio es extradoméstico.



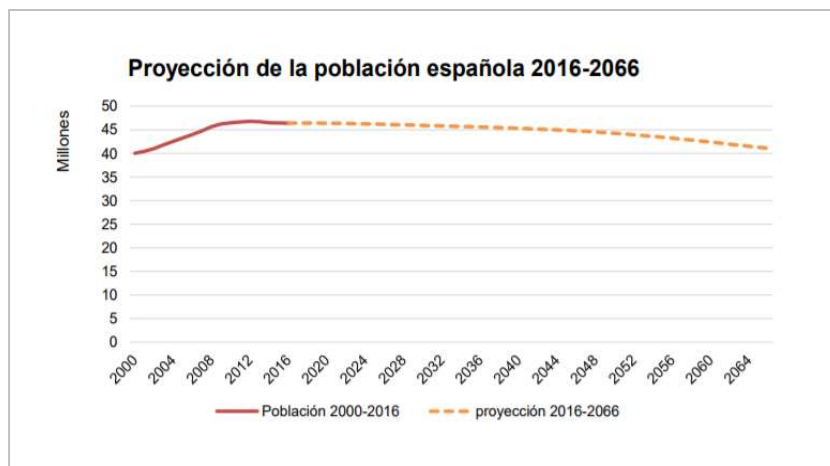
¹ últimos datos disponibles comparables. El MAPAMA actualiza el dato de consumo en el hogar en el Informe del Consumo de Alimentos en España de 2016, pero no el de consumo extradoméstico

2.2.1. Alimentación en el hogar

La población española decrece ligeramente los últimos 7 años, por lo que el consumo doméstico se mantiene estable, alrededor de los 67.000 millones €, según el MAPAMA.



A futuro, la previsión de la evolución demográfica es que mantenga la tendencia descendente:



Evolución de los canales de compra, total alimentación

Los hogares han ido evolucionando sus hábitos de compra y consumo. Sea por falta de tiempo o por comodidad, el ciudadano residente en España acude cada vez menos a los establecimientos detallistas de calle o de mercado y concentra sus compras en la gran distribución, donde encuentra una buena oferta de productos frescos y la posibilidad de adquirir, en un mismo acto de compra, otros alimentos y artículos de consumo cotidiano.

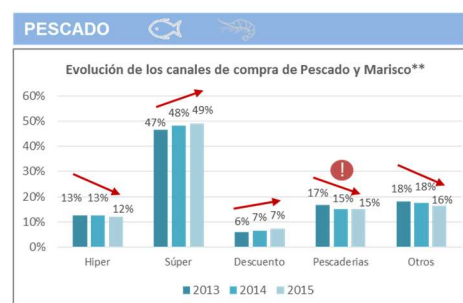
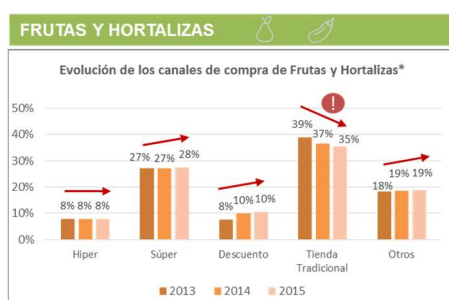
Por ello, la **distribución organizada** (supermercados, tiendas de descuento e hipermercados), a partir de su implantación en España en los años '80-90, va apoderándose de cada vez más actos de compra. Como se refleja en el siguiente gráfico, dichas tipologías de establecimientos **han incrementado casi 10 puntos los últimos 15 años** (del 46,3% en 2001 al 55,4% en 2015). En contraposición, el canal especialista disminuye 7,4 puntos el mismo período.



Fuente: Kantar Worldpanel

Evolución de los canales en alimentación fresca

Dentro de la alimentación fresca, si analizamos la evolución de la venta a través de **canales tradicionales** de las categorías de productos que ocupan este estudio -**frutas y hortalizas** y **pescado y marisco**-, como se observa en los gráficos a continuación, ambas **retroceden** al mismo ritmo los últimos 2 años, pierden 1 punto porcentual cada año.



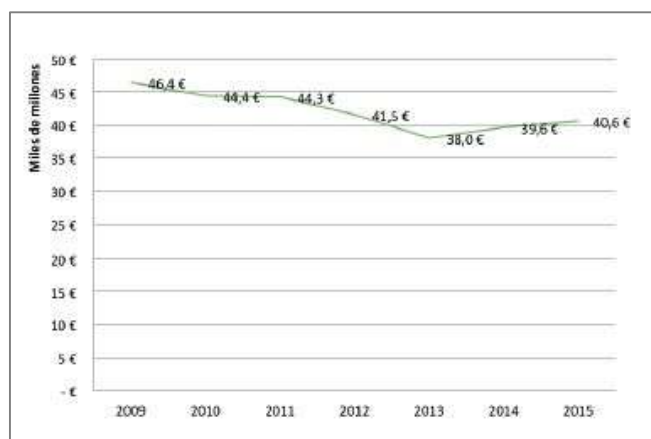
*

Un canal de introducción y expansión más reciente es el comercio online, o “e-commerce”. El **e-commerce** de producto fresco aún supone solo un **0,4% de la compra**, pese a que ha tenido un **aumento de un 32,2% en volumen y un 27,7% en valor** (2016 vs. 2015).

2.2.2. Consumo fuera del hogar

El consumo extradoméstico se ha visto favorecido los últimos años por el incremento del **turismo**, sobre todo en las principales ciudades españolas como Madrid. En 2016 en España el número de turistas extranjeros aumentó un 10%.

Evolución de la restauración



Evolución del gasto total en restauración en España, 2009-2015 (Ostelea)

Fuentes del sector informan que estos últimos 3-4 años el consumo fuera del hogar se está **recuperando del descenso sufrido durante la crisis**. En su conjunto, la restauración creció un 2% en 2016, se prevén incrementos similares del 1,6 y 1,5 para 2017 y 2018 respectivamente.

2.3. Tipologías de clientes-compradores

Tipologías de clientes-compradores de la distribución mayorista de alimentación fresca y su relación con Mercamadrid

Entre los canales de aprovisionamiento y distribución de producto fresco, Mercamadrid es el canal más frecuentado por el **canal especialista**, por detallistas de frutas, hortalizas, carne, pescado y marisco. Distribuidores y mayoristas de otras zonas de España también acuden de forma regular a Mercamadrid.

Sin embargo, la **distribución y la restauración organizadas** han ido tomando cada vez mayor relevancia entre la distribución detallista y la distribución fuera del hogar.

El peso de los distintos canales se ve alterado por los cambios en los hábitos de compra del consumidor final. Lo que puede repercutir en un menor volumen de comercialización de FH y PM a través de Mercamadrid, en la medida en que este tipo de cliente se aprovisione por canales alternativos a Mercamadrid.

SEGMENTOS DE CLIENTES-COMPRADORES

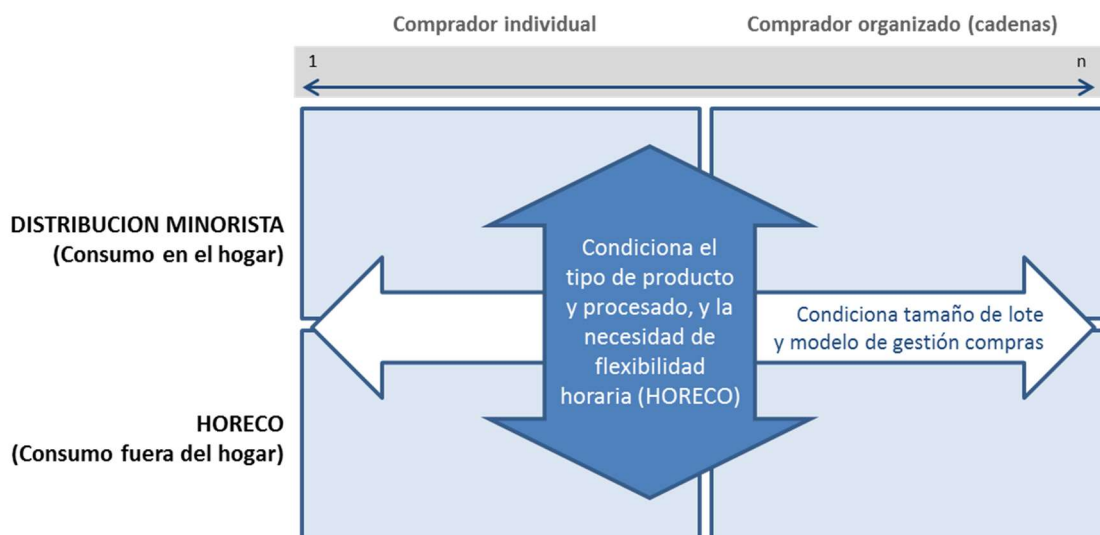


Síntesis

Como se puede constatar, **dos variables condicionan la gestión de las compras y del aprovisionamiento de producto fresco por parte del cliente-comprador:**

- el hecho de tratar con clientes **detallistas o bien HORECO**, que marca el tipo de producto y de procesado que solicitan;
- su **magnitud** y el hecho de que se trate de negocios **individuales o bien cadenas**, que marca el volumen de compra y el modelo de gestión de compras: el nivel de profesionalización de las personas o equipos responsables de las compras, los horarios de compra y aprovisionamiento, la realización de la compra presencial o a distancia; y qué tipo de canales se utilizan.

Grandes grupos de clientes-compradores:



El canal organizado gana cuota de mercado, tanto en la venta al detalle como en HORECO. Sin embargo, Mercamadrid es un canal principal para el cliente individual y un canal más complementario para el cliente organizado.

- Mercamadrid sigue siendo el punto principal de aprovisionamiento del detallista y el restaurante de pequeño y mediano tamaño, de la distribución indirecta y de mayoristas ubicados en otros mercados de la zona centro de España.

- En cambio, el agente organizado, de mayor dimensión (y por ello, comprador de grandes volúmenes), como consecuencia de los cambios en el contexto global (globalización, distancias y tiempos se acortan, innovación en las tecnologías de frío, etc.), ha ido desviando gradualmente sus compras a canales alternativos, principalmente a origen, a productores a los que compran directamente y en grandes volúmenes, lo que le permite obtener buenas condiciones de precio.

3. ANÁLISIS INTERNO

Características de los negocios mayoristas de Mercamadrid. Necesidades y expectativas en relación con la oferta de Mercamadrid.

3.1. La oferta de Mercamadrid: visión del usuario de Mercamadrid

Dado que el principal objetivo del estudio es valorar la adecuación de la oferta global de Mercamadrid con las necesidades y expectativas de los clientes-compradores, se solicita tanto a éstos como a los empresarios mayoristas su opinión acerca de dicha oferta, y hasta qué punto se ven cubiertas dichas expectativas.

3.1.1. Valoración de la oferta de productos *(por parte del cliente-comprador)*

El cliente-comprador, en general, **valora muy positivamente la oferta de productos de Mercamadrid**, tanto la calidad y la variedad como la relación calidad-precio.

El detallista con una oferta de más alta gama (sobre todo las fruterías especializadas que ofrecen frutas, hortalizas, zumos y ensaladas listas para llevar) y el HORECO demandan productos con **mayor nivel de envasado y/o de transformación**, algo que sí ofrecen las empresas mayoristas de mayor envergadura de los mercados.

A nivel de volumen, el cliente individual encuentra las cantidades y unidades logísticas adaptadas a su negocio. El cliente organizado requiere trabajar con mayoristas capaces de servir mayores **cantidades** y con una **preparación personalizada** para sus cadenas de establecimientos (sean supermercados o restaurantes). Asimismo, los segmentos organizados, cuya gestión es más planificada y profesionalizada, demandan trabajar con planificación y contar con **volúmenes y precios estables en el tiempo**.

3.1.2. Valoración de la oferta de infraestructuras y equipamientos *(por parte del operador mayorista y del cliente-comprador)*

- Los usuarios de Mercamadrid, tanto operadores como compradores, coinciden en la necesidad de mejorar la **movilidad** interna, la **seguridad y control** vial y la operativa de carga de **vehículos voluminosos**, dado que la convivencia entre vehículos de tamaños muy diversos dificulta la circulación.
- Otro requerimiento generalizado es el espacio. En concreto, los clientes-compradores que mueven mayores volúmenes y/o con destinos múltiples demandan **espacio para**

actividades logísticas. Los mayoristas, además, expresan la necesidad de espacios complementarios para almacenar en frío y para la preparación de producto. En el caso de los mayoristas de PM, se considera imprescindible contar con **zonas de despiece** y la **climatización** de puestos, y una temperatura más regular y adecuada para el Mercado Central de Pescados, opinión que también comparten los minoristas de PM.

Se observa que, cuanto mayor es el volumen de comercialización y la diversificación en actividades del mayorista, mayor es un grado de exigencia con el recinto y con los servicios. El mayorista comprometido con Mercamadrid siente las instalaciones como suyas y se preocupa por la imagen de Mercamadrid a nivel externo y reputacional.

3.1.3. Valoración de la oferta de servicios *(por parte del operador mayorista y del cliente-comprador)*

En cuanto a los servicios, la principal demanda por parte de los clientes-compradores es contar con opciones de **distribución capilar** y poder **comprar a distancia** de una forma cómoda, rápida y sencilla, especialmente en el caso del cliente pequeño y mediano, y sobre todo por parte de la restauración.

3.1.4. Valoración de los horarios en el Mercado Central *(por parte del operador mayorista y del cliente-comprador)*

El horario de funcionamiento de los Mercados Centrales es un elemento de debate, sobre el que existe disparidad de opiniones y posturas.

En la investigación cualitativa, la mayor parte de los entrevistados considera necesario **evolucionar** hacia un **horario** más diurno, básicamente para poder crecer en los segmentos cuyos interlocutores negociadores y decisores de las compras están activos solamente durante el día, y por la dificultad encontrar y retener talento. Además, los empresarios mayoristas reconocen que les repercute negativamente en la salud y en una menor calidad de vida.

El **cliente-comprador detallista** manifiesta su interés en **conservar el horario nocturno**. Las pequeñas empresas detallistas no tienen estructura de personal suficiente como para comprar y vender en una misma franja horaria diurna, ni las instalaciones de frío necesarias para almacenar la mayor cantidad de stock que supondría realizar el abastecimiento durante el día. Por lo que acuden a Mercamadrid de madrugada, y muchas empresas mayoristas inician la venta antes del horario oficial (6h-12h), a partir de las 2-3h de la madrugada.

Aunque -según los datos de la encuesta- hoy en día los principales clientes se aprovisionan entre las 3h y 10h de la mañana (coincidiendo con el horario real de actividad del mercado), las empresas mayoristas consideran, en general, que la **franja horaria** de funcionamiento del Mercado Central podría ser **de 8h a 13h**. Independientemente de la envergadura del operador, las franjas horarias propuestas por los distintos empresarios son muy similares.

3.1.5. La competencia de las empresas mayoristas de Mercamadrid

El nuevo contexto competitivo y la variación del peso e importancia de los diferentes tipos de clientes han provocado el descenso del aprovisionamiento a través de Mercamadrid en favor de otras fuentes y canales. Seguidamente exponemos los principales.



- La **principal alternativa** para las empresas grandes de distribución y restauración organizada es la compra en **origen**.
- Los **“almacenistas”** de FH mayoristas que se ha instalado fuera de la Merca, se convierten gradualmente en un canal alternativo a Mercamadrid.
- El desarrollo del producto fresco en los **Cash&Carry** ofrece una alternativa satisfactoria al segmento **HORECO**
- Para mayoristas de otras Mercas, y para la **distribución internacional**, la principal opción es **Mercabarna**.

4. OBJETIVOS

Se proponen los siguientes objetivos para una mayor orientación al cliente en Mercamadrid:

1. **Transformar Mercamadrid a las exigencias del S.XXI:** Atraer y fidelizar a los clientes/usuarios a través de ofrecerles unas instalaciones modernas, una mejor experiencia en su visita, y una mayor comodidad y agilidad en sus desplazamientos y operativa en Mercamadrid.
2. **Disponer de unas instalaciones y servicios que satisfagan a una amplia tipología de clientes-compradores:** Atender y satisfacer indistintamente las necesidades y expectativas de cualquier tipo de cliente y operador logístico.
3. **Convertir Mercamadrid en una Unidad Alimentaria de referencia a nivel internacional:** Desde las empresas mayoristas, y con el apoyo por parte de Mercamadrid, aprovechar la oportunidad de penetrar en nuevos mercados e incorporar clientes de otros países, y ganar el reconocimiento a nivel internacional como Unidad Alimentaria de referencia.

5. PROPUESTAS

Para un mayor ajuste a las necesidades y expectativas del cliente en Mercamadrid.

5.1. ORIENTACION DE LA EMPRESA MAYORISTA A LOS SEGMENTOS CLAVE

- 5.1.1. Promoción de la venta del pequeño detallista (*segmento detallista*)
- 5.1.2. Promoción de la Merca entre el segmento HORECO (*segmento HORECO*)
- 5.1.3. Incorporación de alternativas de logística capilar (*segmentos detallista y HORECO*)
- 5.1.4. Desarrollo comercial a nivel internacional (*clientes internacionales*)
- 5.1.5. Incremento de la presencia de operadores de logística interurbana e internacional (*clientes gran distribución, restauración organizada e internacionales*)

5.2. ADECUACIÓN DEL HORARIO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

- 5.2.1. Adecuación del horario del Mercado Central de FH

5.3. MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS PARA DAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

- 5.3.1. Reforma del Mercado Central de Pescados
- 5.3.2. Incorporación de más naves multiservicios en la SyA, de uso individual
- 5.3.3. Plan de movilidad Interna

5.4. LA GESTIÓN DE MERCAMADRID ENFOCADA AL CLIENTE

- 5.4.1. Impulso al crecimiento de operadores en el Mercado Central de Pescados
- 5.4.2. Compromiso en el cumplimiento de las normas

De todas las PROPUESTAS solo se desarrolla en este RESUMEN EJECUTIVO la que hace mención a la adecuación del horario del Mercado Central de frutas y hortalizas.

5.2. ADECUACIÓN DEL HORARIO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE DE MERCAMADRID

5.2.1. Adecuación del horario del Mercado Central de FH

Justificación y objetivos específicos

a) Situación actual: el horario oficial y real en Mercamadrid

A fecha 2017, el horario oficial de Mercamadrid en los pabellones de FH es de 6 a 12h. La descarga empieza antes, desde las 22h hasta las 5h.

El hecho de que durante la descarga ya empiece a haber producto listo para vender ha provocado que, poco a poco, el horario de inicio de la venta se haya adelantado hasta las 2-3h de la madrugada, y a la práctica algunos clientes entran a partir de esta hora en las naves de FH.

El horario actual oficial y real son los siguientes:

Horas:	22-23	23-24	24-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	...
HORARIO ACTUAL - OFICIAL	D	D	D	D	D	D	D		C	C	C	C	C	C				
HORARIO ACTUAL - REAL	D	D	D	D	D	D	D	EC	C	C	C							

Legendas:

D = descarga

EC = entrada de vehículos de compradores e inicio de la Carga

C = carga

b) Valoración de cada tipo de horario

A modo de **síntesis**, se compilan las ventajas de mantener el funcionamiento en horario nocturno, o bien modificar el horario a una franja más diurna:

❖ UN HORARIO NOCTURNO:

A nivel comercial,

- ✓ permite abastecer a las tiendas desde primeras horas de la mañana, y mantener inalteradas las dinámicas del **cliente detallista** y del **distribuidor/ corredor / mayorista**, segmentos de alto peso y relevancia hoy en día para el mayorista de Mercamadrid, y el que acude, fundamentalmente, a las naves de mercado de forma presencial;

A nivel de la calidad y conservación del producto,

- ✓ permite **acortar al máximo el tiempo de aprovisionamiento** y distribución, y de esta manera, el producto llega lo más fresco posible a las tiendas y a los restaurantes;

A nivel de movilidad,

- ✓ de noche, hay menor densidad de tráfico en las principales vías de comunicación del área metropolitana de Madrid, lo que hace **más ágil el transporte** y entrega de la mercancía al punto de venta final.

❖ UN HORARIO DIURNO:

A nivel comercial,

- ✓ presenta ventajas en la medida en que permite **trabajar a tiempo real** con el cliente-**comprador “organizado”**,
- ✓ facilita la relación comercial a nivel **internacional** con distribuidores y mayoristas de otros países (así como en Mercabarna, cuyo negocio internacional representa ya más del 30% del volumen de comercialización anual total);
- ✓ permite aprovechar en mayor medida el espacio de la SyA, gracias a una mayor **compatibilidad Mercados-SyA** en cuanto a horarios.

A nivel personal,

- ✓ favorece la **salud**, la calidad de vida y la **conciliación familiar** de empresarios y trabajadores,

A nivel empresarial,

- ✓ facilita el **relevo generacional dentro de la empresa**, dado que para los descendientes de los propietarios de los negocios mayoristas resulta más gratificante poder trabajar con horario diurno y poder conciliar trabajo y familia;
- ✓ por este mismo motivo, amplía de forma considerable la **posibilidad de encontrar y retener talento** en la Merca. Las personas más formadas y preparadas prefieren trabajar en horario diurno, y acceder a profesionales, sea cual sea su nivel (carretilleros, comerciales, administrativos o directivos, etc.), es mucho más fácil con un horario diurno que con un horario nocturno;
- ✓ no menos importante son aspectos técnicos como el **ahorro energético** (por menor necesidad de iluminación).

Descripción

El comprador asiduo principal del Mercado Central es el detallista, negocio pequeño en el cual las funciones y responsabilidades recaen en un reducido número de personas, y muchas veces la compra y la venta las realizan las mismas personas. Por lo que el horario más adecuado para éste es el nocturno.

Sin embargo, dado que:

- el cliente final ya compra 24h (gracias al comercio electrónico);
- el **cliente organizado**-cadenas de distribución alimentaria, cadenas de restauración y empresas de restauración colectiva- ha adquirido mayor peso y es un canal en crecimiento, cuya gestión de compras está profesionalizada y es diurna;
- también los **clientes de otros países** requieren de atención durante el día
- la sostenibilidad de los negocios pasa por la incorporación de **talento**; se desea contar con trabajadores con talento, con **salud** y posibilidad de realización de un **proyecto familiar**;

Por ello, es recomendable plantear una **revisión del horario** de funcionamiento de las naves de FH. De esta manera, los profesionales al mando de los puestos de venta en dichas naves podrán compatibilizar la atención al cliente de siempre, con el servicio de los clientes que gestionan las compras de día.

Por todos estos motivos, se propone **evolucionar a un horario de funcionamiento más diurno, extenso y flexible en el Mercado Central de FH.**

Se propone la aplicación del horario oficial basado en lo siguiente:

- Separar la descarga y la carga. La descarga se sugiere que se realice entre 1 y 5h de la madrugada.
- Desplazar el horario de entrada de vehículos de 5 a 6h.
- Para la carga, exigir el cumplimiento del horario oficial (de 6 a 12h).
- Alargar de forma voluntaria la carga desde las 12h hasta las 15h.

Horas:	22-23	23-24	24-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	...
HORARIO ACTUAL - OFICIAL	D	D	D	D	D	D	D		C	C	C	C	C	C				
HORARIO ACTUAL - REAL	D	D	D	D	D	D	D	EC	C	C	C							
PROPUESTA HORARIO 2018				D	D	D	D	EC	C	C	C	C	C	C	CV	CV	CV	

Legendas:

D = descarga

EC = entrada de vehículos de compradores e inicio de la Carga

C = carga

CV = período voluntario adicional de carga

De esta manera, el detallista y restaurador que prefiere acudir de noche puede seguir haciéndolo; y a la vez, se deja mucho más margen de tiempo al mediodía para que también otros tipos de clientes realicen sus pedidos.

Para asegurar el éxito de esta medida, se deberá ser **estricto** con el horario de inicio de la venta. Todos los agentes deberán **respetar y cumplir el horario fijado.**

El ajuste del horario implicará una reflexión por parte de los operadores en su interés de utilizar la **franja adicional voluntaria**, y la correspondiente afectación en los turnos y horarios de su plantilla.

Institut  Cerdà

www.icerda.org

 @InstitutCerdà  InstitutCerdà

Numància 185 08034 Barcelona Tel 932802323

Diego de León, 30 28006 Madrid Tel 915 639 572

Avenida Suecia 414. Providencia. Santiago de Chile Tel +56 9 4271 1371