



Mercados municipales en Portugal. Escenarios para el año 2030

JOÃO MANUEL BATISTA BARRETA

Máster en Administración Territorial (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Nova de Lisboa)

Licenciado en Organización y Gestión de Empresas (Instituto Superior de Ciencias del Trabajo y la Empresa)

TRADUCCIÓN: MANUEL OÑORO

RESUMEN

Después de tres siglos siendo el soporte del sector del comercio minorista, los mercados municipales en Portugal han ido perdiendo en las últimas décadas el papel y la importancia que tenían en relación con el abastecimiento de las poblaciones locales.

Las tendencias observadas tanto en la oferta comercial, con la llegada de nuevos formatos dotados de otros argumentos, como con los cambios en el comportamiento y hábitos de compra y preferencias de los consumidores, junto con las necesidades y prioridades de la sociedad actual, son los factores más destacados del presente (y sin duda del futuro) de los mercados en el panorama del sector de la distribución.

Esbozar escenarios para lo que podrán ser los mercados municipales en el año 2030, más que un ejercicio de predicción, es una vía para la sensibilización de los distintos agentes y actores involucrados en el "problema", siendo lo más importante realzar el papel y las responsabilidades de cada uno. Administración (central y local), estructuras asociadas, operadores y comerciantes y otros (...) serán protagonistas en cualquiera de los cuatro escenarios posibles (y sus derivados).

PALABRAS CLAVE: mercados municipales, funciones, actores, prospectiva, escenario, acción.

En todo, o casi todo, lo que se relaciona con la distribución, el comercio y el consumo, los diagnósticos se conocen desde hace mucho tiempo, estando clara la situación de referencia en el sector. En cuanto a la situación de referencia de los mercados municipales, y como consecuencia del reconocimiento de su importancia y el papel que desempeñan sobre el tejido urbano y social, no sería prudente, y tal vez incorrecto, disociarla de un análisis más completo, es decir, lo que está ocurriendo en las áreas centrales de las ciudades, con una clara pérdida de poder de atracción, y por otro lado de los aspectos sociodemográficos, ya que también aquí las tendencias observadas ejercen necesi-

riamente una influencia que no puede y no debe ser descuidada (ver gráfico 1).

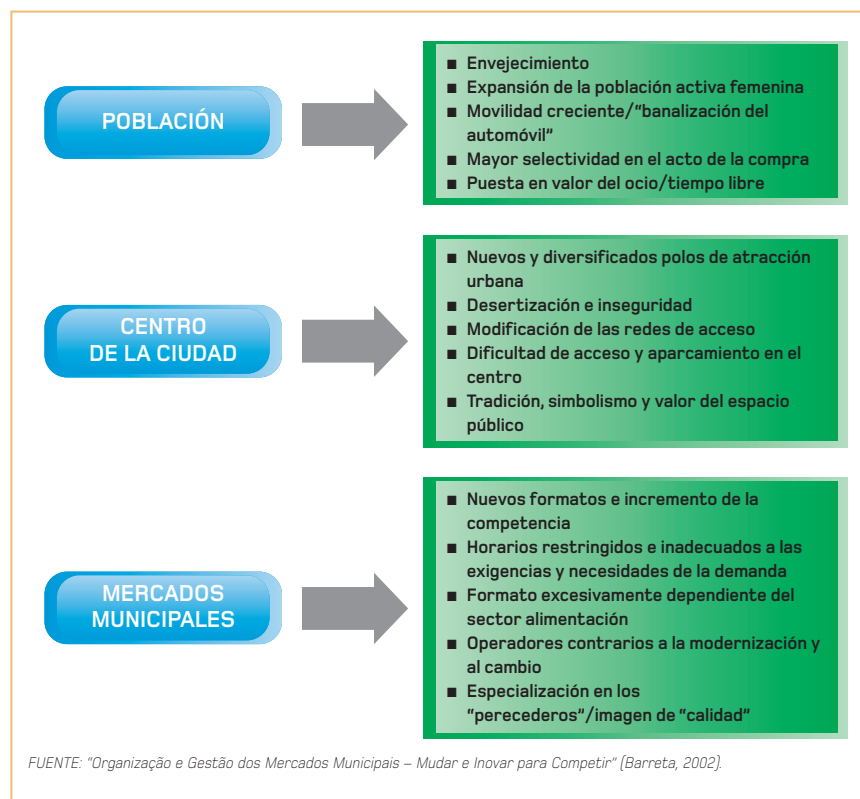
La pérdida de atractivo de las zonas céntricas de las ciudades se debe, entre otros factores, a fenómenos de desertificación (las áreas de comercio y servicios se han expandido más allá de la planta baja, ocupando los pisos superiores, que se dedicaban a uso residencial), a la degradación del edificio (la edad de los edificios y su mal estado que, unidos a la complejidad de las cuestiones de propiedad y arrendamiento de espacio, impide que se apueste más en su recuperación), los nuevos polos de atracción –“nuevas centralidades” (la aparición de las llamadas “catedrales del consumo”, instaladas en la periferia, atraen sobremanera a la población, por lo que el dicho de “a pie de escaparate” en las zonas populares queda en la práctica en desuso)–, el clima de inseguridad (en relación con otros problemas como la drogadicción y la marginalidad que alejan también a las personas de estas zonas de la ciudad), las dificultades en el acceso y el aparcamiento (en determinadas situaciones, las molestias y al final una pérdida de tiempo hacen que estas áreas estén en desuso), los problemas ambientales, los espacios públicos poco atractivos (la mala conservación del patrimonio histórico y cultural, iluminación insuficiente, mobiliario urbano inadecuado), etc.

En términos demográficos, la evolución observada y las nuevas tendencias, tales como, por ejemplo, el envejecimiento de la población y el “nuevo” papel de la mujer en la sociedad en general y en el lugar de trabajo, en particular, relacionadas con las preferencias y los hábitos de consumo, junto con una creciente valoración del ocio y el entretenimiento que, unidos al acto de la compra, han introducido nuevos factores de notable y decisivo protagonismo también en el ámbito del comercio en general.

Por último, una breve referencia a las causas “internas”, es decir, que surgen del sector y de las lógicas subyacentes del mercado, unidas al aumento de la competencia, al predominio de las empre-

GRÁFICO 1

Factores más destacados de la relación población/centro ciudad/mercados municipales (Portugal)



sas familiares, a la insuficiente formación profesional, a la especialización y diversificación de la oferta, a la aparición de nuevos formatos, a los crecientes niveles de exigencia por parte del consumidor y a la innovación tecnológica, entre otros.

EL PAPEL DE LOS ACTORES (POTENCIALMENTE) INVOLUCRADOS

El papel de los distintos actores aparece muy condicionado por la “historia” del sector del comercio, en general, y de los mercados, en particular, en el contexto de las ciudades a la que pertenecen, siendo conocido el hecho de que tradicionalmente aquí, en el peor sentido del término, han sido casi siempre relegados a un segundo plano, ya sea como equipamiento comercial, ya sea como componente urbana o urbanística del centro de las ciudades o como parte in-

tegrante de las dinámicas que rodean el espacio público.

En lo que respecta a la Administración central, hasta la fecha no existe organismo o servicio eficaz que ostente la atribución y/o competencias de, como mínimo, poder siquiera confirmar el conocimiento de la realidad y las tendencias observadas por los mercados en Portugal y, mucho menos, idear escenarios de desarrollo que contribuyeran, tal vez, a la definición de políticas públicas para los mercados municipales que se mantienen aún (!) en pleno funcionamiento.

En 2001, la Dirección General de Comercio y Competencia (DGCC), bajo la tutela del Ministerio de Economía, publicó un trabajo que sistematizaba los resultados de una investigación de las actuales cámaras municipales (ayuntamientos), las cuales, digámoslo también de paso, no colaboraron tanto como debían. Después de una década no ha habido siquiera una mínima actualización de ese traba-



jo, lo que revela la total ausencia en las agendas políticas del Gobierno central de cualquier reseña relativa a los mercados municipales.

El referido trabajo, al que daremos más adelante un mayor enfoque, se quedó en el diagnóstico cuando a priori ya se adivinaban sus conclusiones. No obstante, conviene tener en cuenta esta reflexión, ya que es un documento oficial, único por otra parte, que retrata la situación de los mercados de referencia en Portugal.

Para la Administración local, en general, los mercados son un problema conocido, pero prácticamente ignorado y con escasas perspectivas de desarrollo. No será sólo una cuestión de deberes y responsabilidades y/o falta de medios, sino que se trataría más de una definición cuestionable de las prioridades de política local (municipal) para el sector del comercio en general.

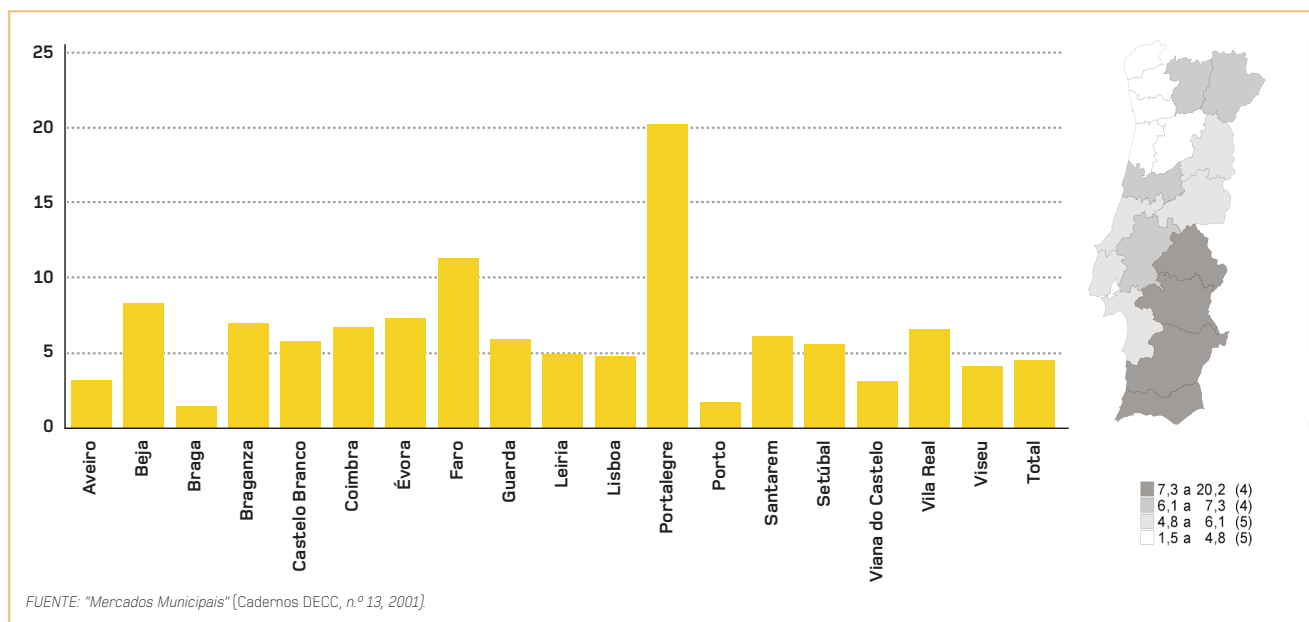
De aquello que creo conocer de la Administración local en Portugal, en concre-

to lo que se refiere a las autoridades locales y los servicios que sus estructuras contemplan, actualmente las cámaras municipales tienen la percepción (tal vez no totalmente asumida) de que ya no forman parte de la esfera de “servicio público” de forma eficaz ni de la atribución de la gestión de espacios orientados al desarrollo de actividades comerciales. Es decir, todo el mundo sabe que la responsabilidad municipal, que se traduce aproximadamente en “...asegurar las condiciones y garantizar la calidad del abastecimiento de las poblaciones locales, el nivel de bienes de primera necesidad, en especial productos alimentarios frescos” (Barreta, 2003), requiere de una reforma profunda y urgente.

Por tanto, es habitual encontrar también el argumento de que siendo un “servicio” que ofrece la cámara dentro de sus competencias, el objetivo no debiera girar en torno a los beneficios. Es precisamente en este círculo vicioso donde reside uno de los principales problemas. No se “monetiza” el espacio, porque los mercados son vistos como un servicio que se presta a la población, pero al mismo tiempo la gestión del ser-

GRÁFICO 2

Número medio de mercados (por cien mil habitantes) y distribución territorial (por distrito) en 2001



FUENTE: “Mercados Municipais” [Cadernos DECC, n.º 13, 2001]

vicio acaba por ser, pura y simplemente, ignorada.

Tendría sentido, sin duda, en la época en que la oferta comercial detallista (de frescos y perecederos) se concentraba prácticamente en los mercados y en el comercio local, en la época en que la oferta comercial mayorista se “limitaba” a los mercados de abastecimiento (de carácter local), en la época de los mataderos municipales, en la época en que la supervisión (y “sanidad agropecuaria”) era garantizada por las autoridades locales, a través de los servicios veterinarios municipales, en la época en que las cooperativas conquistaron y tuvieron su protagonismo comercial, etc.

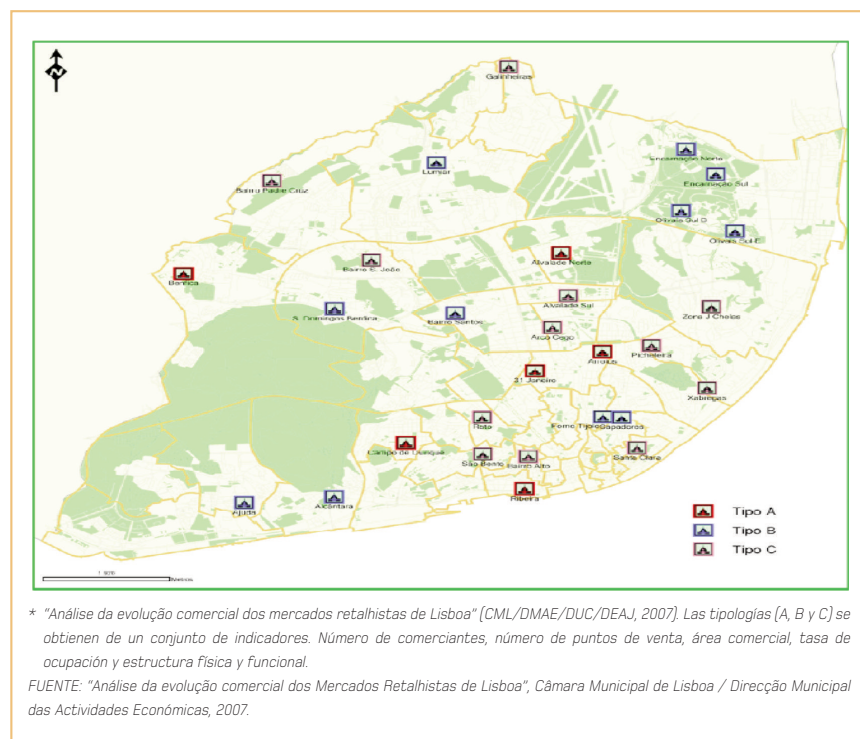
No significa que las autoridades locales tuvieran en el pasado esa vocación, sin embargo dicha actividad se integraba en el espectro de sus atribuciones/competencias, por lo que tenía que ser asegurada de la mejor manera posible.

En Lisboa, por ejemplo, ante un universo de 29 mercados (Dirección Municipal de Actividades Económicas [DMAE], Câmara Municipal de Lisboa [CML], datos de 2007), sería comprensible que las autoridades locales no quisieran verse forzadas a optar por este o aquel mercado en detrimento de otro, pero llegará seguro el momento en que deberán asumir responsabilidades y tomar decisiones en el caso de que las asociaciones no consiguieran anticiparse y no asumieran el liderazgo de los proyectos necesarios para algunos de los mercados considerados “emblemáticos” de la ciudad de Lisboa (Mercado da Ribeira, Campo de Ourique, Benfica, entre otros, ver gráfico 3).

La posible transferencia de la gestión de los equipamientos hacia otro nivel de la Administración local (Juntas de Freguesia) comienza a ser seriamente considerada como una vía posible, sin embargo se requerirán esfuerzos de concertación que exigirán, como mínimo, buena voluntad, el compromiso y la participación activa de todos en la medida que, con seguridad, surgirá el problema de los recursos.

GRÁFICO 3

Distribución física de los mercados municipales de Lisboa (por tipología*) en 2007



En cuanto a las estructuras asociadas (comerciantes de los mercados), su nivel de exigencia es similar a la fuerza de su voz, es decir, la movilización de los comerciantes actuales y futuros necesita de una mayor capacidad en la cooperación, esfuerzo de participación y responsabilidad.

Sólo a partir del momento en que las asociaciones consigan mostrar a sus asociados los beneficios reales de las acciones y proyectos que pudieran llevar a cabo (impulso y promoción de los mercados, por ejemplo) todo podrá ser factible. La ambición que demuestran los proyectos es decisiva, por lo que la posibilidad de avanzar con propuestas más innovadoras (asumir la gestión de los mercados por ejemplo) podría constituirse como un triunfo importante en una futura y deseable negociación con los municipios. Se trata de priorizar una postura práctica en detrimento de meras reacciones intrascendentes a las ideas o proyectos “ajenos” y aparentemente adversos.

CARACTERIZACIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES (PORTUGAL).

OBSERVACIONES FINALES DE LA ENCUESTA DE MUNICIPIOS

El objetivo que subyace en la realización del trabajo de campo y preparación del informe en el año 2000 (por parte de la Dirección General de Comercio y la Competencia, DGCC) de la investigación sobre los mercados municipales remitido a las cámaras municipales incidió en el conocimiento y caracterización de un segmento importante del comercio detallista, pudiendo tratarse de una tipología de oferta comercial aún mal conocida y que parece despertar poco interés en análisis y trabajos de investigación sobre el sector.

De esta manera, y con la vista puesta en la caracterización de los mercados municipales (excluyendo las regiones autónomas de Madeira y Azores), es importante clarificar algunos de los conceptos utilizados. Se entiende por mercado municipal (o plaza) “a la estructura de venta al



detalle de productos alimentarios, con predominancia de los productos frescos, organizada en puestos de venta independientes y que disponen de una entidad gestora con competencia sobre la ubicación de los vendedores y tenderos y los correspondientes servicios de apoyo” (DGCC, 2001).

En síntesis, del análisis de las respuestas recibidas se describen las principales conclusiones (extraídas por la DGCC) y que mejor caracterizan la realidad de los mercados municipales existentes en Portugal.

- De los 350 mercados municipales identificados, apenas el 21% fue construido en la década de los noventa. En contrapartida, un porcentaje más significativo, cerca del 30%, de los mercados fue construido anteriormente a 1971. Estos valores permiten concluir el estado de “vejez” y de “razonable antigüedad” de la mayoría de los mercados.
- La totalidad de los mercados es de “propiedad pública”, asociada a la Administración local. Respecto a la gestión de los mercados, el modelo

de “Administración pública” no ha cambiado con el tiempo, basándose principalmente en la normativa municipal, y en algunos aspectos que resultan estar bastante anticuados.

- En lo que a dimensión física se refiere, se constata que el 88% de los mercados dispone de superficies totales inferiores a 10.000 m², el 86% tiene coberturas inferiores a 5.000 m² y el 63% presenta áreas comerciales inferiores a 1.000 m². Hay que tener en cuenta que en lo que respecta al área comercial, el 44% de los mercados tiene superficies inferiores a 500 m², valores muy clarificadores de la dimensión exígua de un elevado número de mercados (ver gráfico 4).
- En lo que respecta a los periodos de funcionamiento, se constata que la gran mayoría de los mercados identificados (63%) presenta unas jornadas semanales de seis días. De un modo general, el inicio de la jornada se produce entre las 6 h y las 8 h y finaliza entre las 13 h y las 19 h. El horario más frecuente para el inicio del abastecimiento de los vendedores se sitúa entre las 6 h y las 8 h y su conclusión presenta una gran dispersión. En cuanto al horario de venta al público, generalmente el inicio (apertura) ocurre entre las 7 h y las 9 h y su finalización (cierre) entre las 12 h y las 15 h (ver gráfico 5).

- Los espacios de venta de la totalidad de los mercados se cifran en 29.873, de los cuales el 53% son puestos, el 31% sin terrados (espacio en mercado ocupado por barraca, tienda o lugar del vendedor) y el 16% son tiendas. La dimensión de los mercados en número de espacios de venta y de operadores se revela, tal como ocurría con la dimensión física en la mayoría de los casos, bastante diminuta. Así, el 50% de los mercados dispone de menos de 20 puestos, el 63% menos de 10 tiendas y en el 68% hay menos de 50 operadores comerciales.

GRÁFICO 4

Área comercial (metros cuadrados)

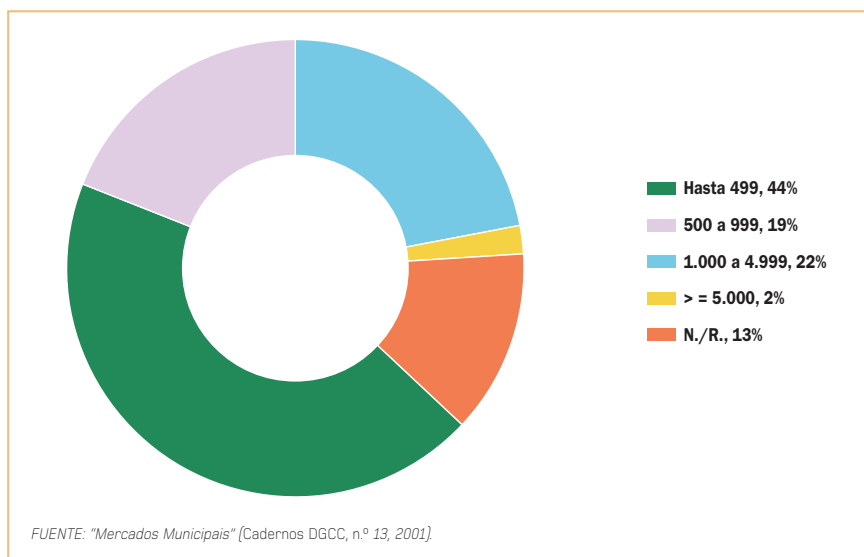
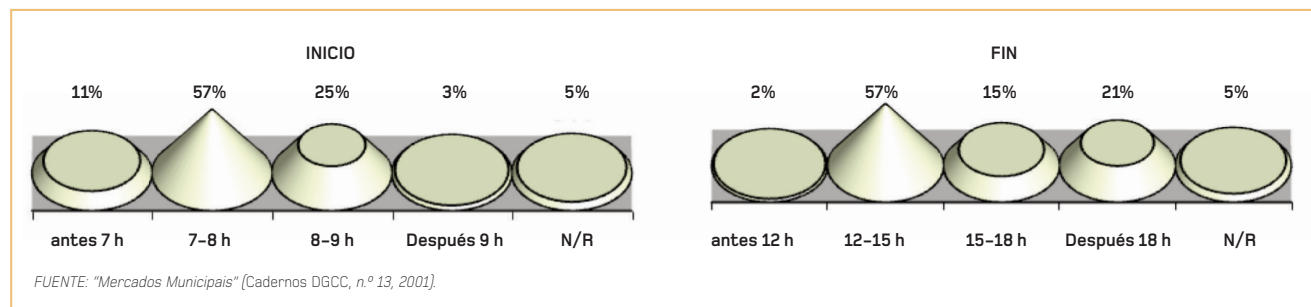


GRÁFICO 5

Horario de venta al público en 2001



– El ratio “número de espacios de venta/operador” alcanza el valor más significativo para los puestos (1,48 puesto/operador), seguido de los terrados (1,26) y por último las tiendas (1,18).

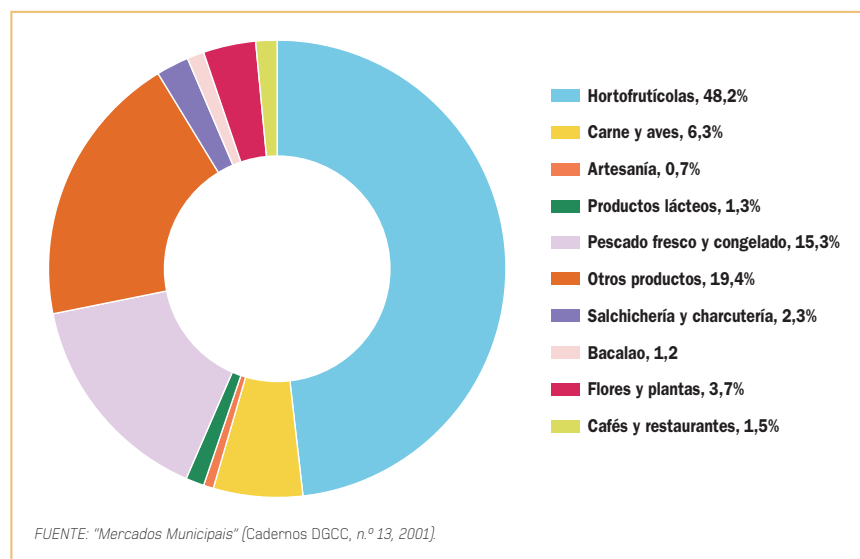
– En lo que a estructura funcional de los espacios de venta se refiere, se constata que el comercio de “hortofrutícolas” absorbe el 48% de los espacios de venta, seguido del comercio de “otros productos” que ocupa el 19% de los espacios y el comercio del “pescado fresco y congelado” que se realiza en el 15% de los espacios. Considerándose los diferentes tipos de espacios de venta se registra que bancas y terrados son utilizados preferentemente en el comercio “hortofrutícola” (55% y 57%, respectivamente) mientras que las tiendas presentan una mayor incidencia en el comercio de “carne y aves” (30%) y “otros productos” (29,1%) (ver gráfico 6).

– En lo que respecta a la dimensión física de los espacios de venta, el 63% de los puestos tiene menos de dos metros de “frente lineal”, el 59% de las tiendas posee una “superficie” que varía entre 15 y 30 metros cuadrados y el 74% de los terrados presenta una “superficie” inferior a cinco metros cuadrados.

– En lo relativo a las tasas de ocupación de los espacios de venta se observó la existencia de una multiplicidad de unidades de medida. Por regla general, la ocupación permanente de

GRÁFICO 6

Distribución de espacios de venta por ramo de actividad

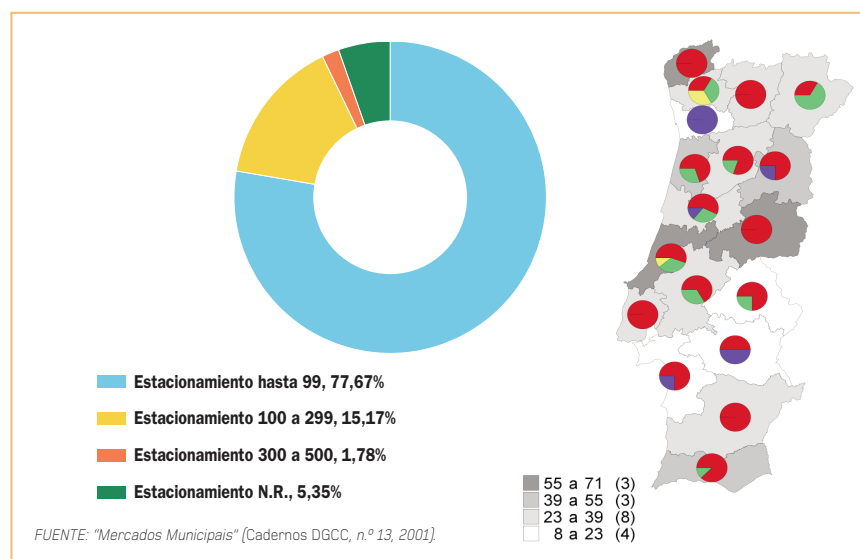


un espacio de venta está asociada a tasas de ocupación y utilización mensuales, mientras que la ocupación esporádica parece estar relacionada con la existencia de tasas diarias. En lo que respecta a la tasa inicial de acceso, ésta depende de la naturaleza del proceso de adjudicación de los espacios de venta que, en la mayoría de los casos, asume la forma de “venta en subasta” (en portugués, *arremetação em hasta pública*), teniendo la tasa de acceso el valor de la referida “arremetação”.

- En lo que concierne a una de las cuestiones recurrentes focalizadas en uno de los puntos flacos a nivel de “apoyo” al equipamiento comercial, se refiere a que apenas el 32% de los mercados posee aparcamiento propio y de éstos la gran mayoría dispone de una capacidad de aparcamiento inferior a 100 plazas, característica que no deja de ser sintomática de la débil competitividad de estas estructuras comerciales (ver gráfico 7).
- Los resultados del trabajo revelan que muchos mercados, sobre todo en las pequeñas ciudades y pueblos, funcionan como polo dinamizador de realización de “otros mercados y mercadillos” en su área circundante en determinados días de la semana o del mes. Así, de los 659 mercados o mercadillos referidos por las cámaras, el 22% se realiza en el área circundante de los mercados municipales (plazas), el 8% en su interior y el 70% se realiza en otros locales del municipio.
- Los productos comercializados en los mercadillos que se instalan en las áreas circundantes de los mercados municipales son mayoritariamente “no alimenticios”, destacando los “textiles”, “vestuario”, “calzado” y “utilidades para la casa”. En cuanto a “otros mercados y mercadillos” realizados en el municipio cuya periodicidad en su realización más frecuente es anual o mensual, los productos más transaccionados son “personales” y “alimenticios”.

GRÁFICO 7

Mercados municipales dotados de aparcamiento propio (escala de grises) y capacidad respectiva, en 2000 (plazas)



- Una referencia más para las “regulaciones municipales” que se constituyen como instrumento legal obligatorio para la gestión del funcionamiento de los mercados municipales: la información recogida a partir de los 109 reglamentos recepcionados por la DGCC muestra una relativa homogeneidad en términos estructurales, impuesta en gran parte por el cuadro legal existente que establece que los términos generales y orientadores

del funcionamiento de los mercados municipales obliga a un conjunto de normas de actuación rigurosas (en algunos casos obsoletas). El alcance de los reglamentos es muy grande, definiendo minuciosamente un gran repertorio de procedimientos y exigencias, de entre los cuales destacan los relacionados con la adjudicación de los espacios de venta y transmisión de los mismos, la rentabilidad y conservación de estos espacios,

los derechos de los comerciantes y el régimen de contraordenaciones y las multas a aplicar.

ALGUNAS SEÑALES SOBRE LAS FUNCIONES “MENOS PERCIBIDAS” DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

Los mercados municipales en Portugal desempeñan otras funciones además de las que en principio pudieran parecer más lógicas e inmediatas, como pudieran ser aquellas que resultan de una óptica meramente económica (comercial) y que por eso serán más fácilmente perceptibles y medibles a través de la aplicación de determinados métodos como la investigación anterior de referencia.

Siendo cierto que la función de abastecimiento público de las poblaciones locales, básicamente al nivel alimentario, es cada vez menos pujante, no se debe menospreciar y siguen siendo considerados un importante medio para disponer de productos de primera necesidad, mereciendo la confianza y la preferencia de una parte apreciable de los consumidores; de hecho, la oferta de una amplia variedad de los denominados “perecederos frescos” consigue que al nivel del ramo alimentario, los mercados logren, a pesar de las dificultades, codearse con otros formatos cuyos argumentos presentados parecerían más fuertes, habiendo sido la especialización en esos productos la que logra el mérito de garantizar una imagen y un estatuto de calidad de los productos comercializados ante la población consumidora.

No siendo de descuidar tal función, está comprobado que la innovación puede residir también en el abordaje de otras funciones aparentemente menos evidentes que, por esa misma razón, pudiera ser las que mejor potenciaran la revitalización y dinamización del equipamiento. La tradición comercial, el valor patrimonial de los inmuebles, su ubicación, los usos y costumbres enraizados, el valor sociocultural y los hábitos de consumo de la población relegan a menudo a un segundo plano



Exterior del mercado de Campo de Ourique.

otras funciones, eventualmente menos perceptibles, tales como:

Promotor de economías de escala

El consumidor, al ponderar parámetros tales como la facilidad y la comodidad en el acto de la compra, encuentra una concentración de oferta que le permite comprar rápidamente lo que busca en un único espacio, siendo su localización céntrica y la proximidad al núcleo de los restantes comercios locales lo que añade la complementariedad necesaria y deseable. Atendiendo a la creciente importancia que el factor tiempo va ocupando en lo cotidiano de las poblaciones, el hecho de que sea posible comprar casi todo en un solo espacio, o al menos en un área relativamente restringida, posibilita ganancias de tiempo que contribuyen decisivamente a fomentar aquello que económicamente se denomina economía de escala (en este caso, desde una óptica puramente de la demanda).

Regulador local de la competencia y precios

La significativa concentración de puntos de venta, con una oferta muy semejante y

aparentemente con recursos muy nivelados, fomenta la competitividad siendo necesario recurrir a factores que los distingan en el sentido de apuntar una discriminación positiva a los ojos del cliente/consumidor. Tal situación acaba por contribuir, generalmente, a una nivelación de precios, reflejo también de un tipo de gestión de negocios adoptada, en otras palabras, desconocimiento de prácticas de gestión que permitan “trabajar otras variables” más allá del precio. Naturalmente que el sistema de propiedad y de la gestión actual permiten una reducción de costes individuales, lo que posibilita, además, un manejo más viable del factor precio.

Generador de efectos positivos en el espacio exterior adyacente

Atendiendo a su localización estratégica y, consecuentemente, a los flujos generados por los atractivos de tal equipamiento hay una evidente capacidad de potenciar la terciarización de la zona circundante exterior, con la instalación de establecimientos de restauración, servicios y comercio especializado, entre otros. Otro de los efectos se relaciona con la necesaria rehabilitación y recalificación de los barrios/núcleos históricos, ya que la con-



Interior del mercado de Livramento.

tribución de un equipamiento comercial de tal dimensión y atractivo es despreciable. Por otra parte, sus valores, patrimonial y comercial, constituyen un punto de partida para que puedan asumirse con un “ancla” importante para promocionar la propia revitalización del centro de las ciudades invirtiendo el actual panorama de degradación y desertización ya diagnosticado.

Productor de servicios

Uno de los aspectos que aún distingue a los mercados se refiere a la posibilidad de preparación de los productos comercializados, no siendo por eso del todo “inocente” el hecho de que otros formatos más recientes vengán apostando por ello, por ejemplo, en pescaderías. Es decir, hace relativamente poco tiempo, las denominadas medias/grandes superficies comercializaban pescado congelado y/o envasado, y se dieron cuenta que el cliente/consumidor valoraba enormemente la posibilidad de que el comerciante “arregle y prepare el pescado”, servicio que no se prestaba entonces en esas superficies comerciales.

Con la carne pasaba exactamente lo mismo, siendo esa brecha también superada a través de secciones propias que no serían más que “la creación de un espacio en el interior de las superficies co-

merciales” (Barreta 2003), pasando a prestar también un servicio ya proporcionado en los mercados. El almacenamiento local de los productos y la ya referida concentración de establecimientos permiten que estén disponibles inmediatamente, lo cual va en línea de las características que cada vez se valoran más por parte de la demanda, es decir, rapidez y comodidad.

Productor de imagen

Uno de los puntos en relación al cual las ventajas susceptibles de extraer serían múltiples, se relaciona con la imagen que los consumidores tienen de la oferta con una buena relación calidad-precio, principalmente en los alimentos perecederos, ya que se trata de una combinación de variables que muchas organizaciones empresariales persiguen y publicitan, pero que raramente consiguen hacer perdurar en el tiempo. Otra función, potencialmente generadora de ventajas, se relaciona con el hecho de, en la mayoría de los casos, simbolizar y referenciar la propia localidad donde están insertados, estableciéndose para algunos estratos de población local de visita (¡y de compra!) obligatoria. Cabe señalar también la cuestión de la atención, en este caso personalizada, poniendo de manifiesto la originalidad y tradición típicas portuguesas de los pre-

gonos populares (el comercio pintoresco) y su importancia y valoración sociocultural crecientes.

Distribuidor del producto local

En un momento en el que se refleja y pondera la autosostenibilidad de las naciones (y de las regiones), en lo que se refiere no sólo a la producción agrícola, sino también en el sector de la pesca, y en un marco de crisis general donde la afirmación y valoración del producto local emergen y conquistan acérrimos defensores, los mercados asumen un papel crucial, también en relación con el flujo de los productores locales (especialmente en aquello que es el resultado del trabajo de pequeños productores locales/regionales cuyo rendimiento adicional derivado se constituye como parcela fundamental del rendimiento familiar). Esta función (de poder garantizar internamente la producción necesaria a la satisfacción de la demanda existente), asociada a la preferencia creciente de los consumidores por los productos naturales y/o biológicos, se constituye de hecho como una función aún poco percibida, pero ciertamente emergente de los mercados en Portugal.

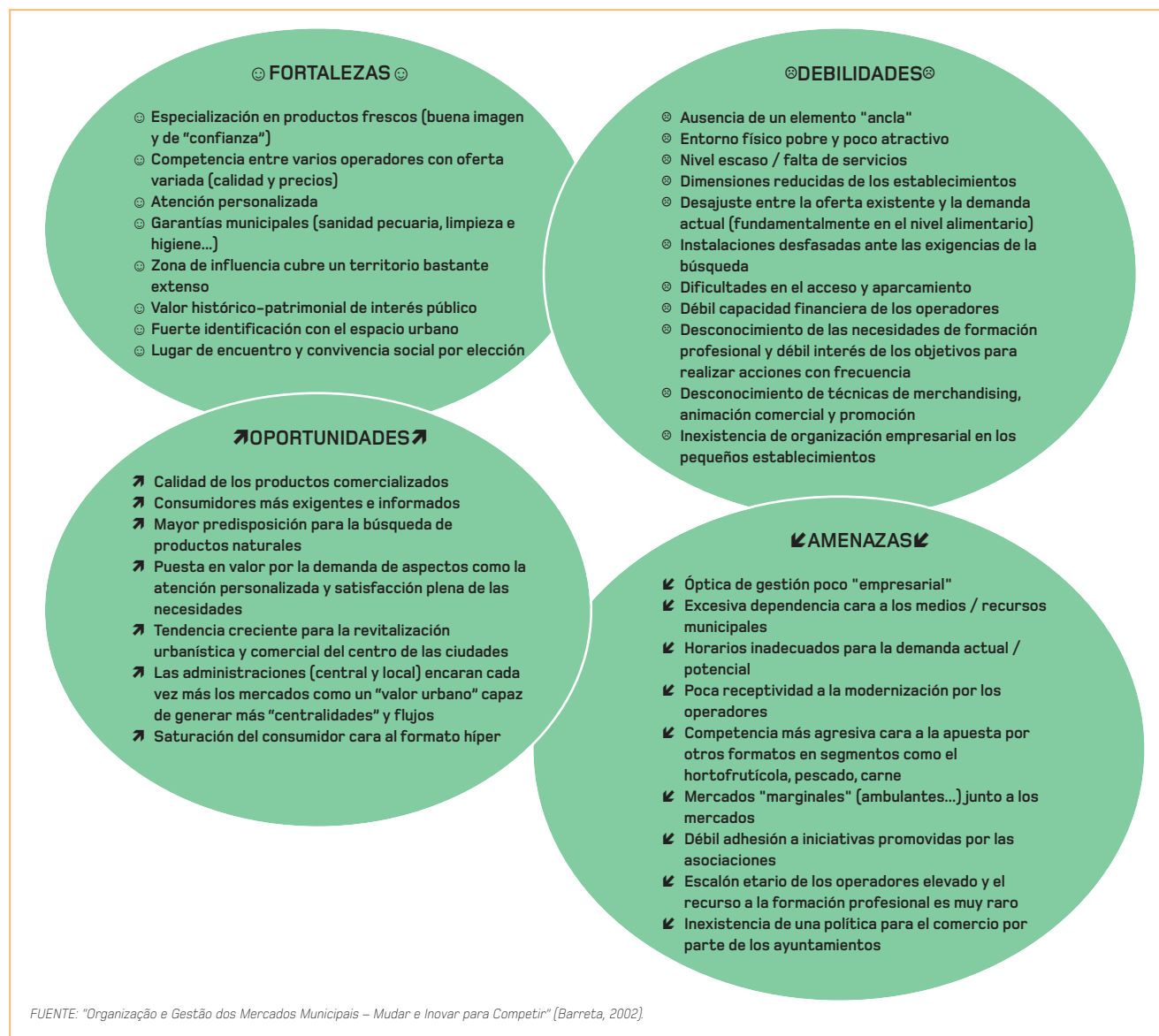
ANÁLISIS DAFO

(DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES)

Más que enumerar los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas (ver gráfico 8) descritos de forma más exhaustiva en el documento de trabajo “Organização e Gestão dos Mercados Municipais– Mudar e Inovar para Competir” (Barreta, 2002), será más interesante para la presente reflexión analizar opiniones e intereses de las partes, cuestionar el papel y responsabilidad de los diferentes actores frente a la realidad que demuestran los diagnósticos, teniendo en cuenta también algunos tópicos que pudieran conducir no sólo a la reconfiguración del formato, sino también por la evidente in-

GRÁFICO 8

Análisis DAFO (mercados municipales en Portugal)



terrelación, a la redefinición del nivel de acción e intervención de los agentes involucrados (ver gráfico 9).

El análisis DAFO destaca y consolida la idea de que tendrán que ser los mercados los que tengan que ir al encuentro de sus clientes, de ahí la importancia de que se contemple aunque sólo sea de manera esquemática en este documento, ya que es crucial conocer con precisión la situación de referencia de modo que pueda adivinarse futuros posibles, reconociéndose virtudes y defectos, pero con plena

conciencia de que unos serán más deseables que otros. Para ello es fundamental no sólo identificar las variables sobre las cuales es posible actuar, sino también reconocer todas las demás.

PREVISIONES Y ESCENARIOS.

APLICACIÓN

AL CASO DE LOS MERCADOS

Trabajar en posibilidades desborda, con mucho, uno de sus productos más apre-

ciados por la mayoría de los distintos públicos. Me refiero, en concreto, a las posibilidades de trazar escenarios (probables, unos más que otros, pero ciertamente admirables) ilustrativos de futuros posibles.

Es decir, no se trata de predicciones, planos o proyectar futuros singulares, sino de hipótesis, con la intención de que quien traza los escenarios, entre los enfoques posibles, clarificará la confusión, identificando rápidamente la necesaria transformación y la posterior y necesaria



Interior del mercado de Portalegre.

adaptación y cambio en el entorno del negocio a través de planos contingentes y de estrategias.

La sugerencia de aquello que podrá ser el futuro de los mercados municipales, justificando el ejercicio de la escenificación (para un horizonte temporal de 2030), se constituye como un objetivo (micro) de estudio, que rara vez se trabajó con este tipo de herramientas, de ahí también los riesgos de su aplicación.

Tratándose de un ejercicio práctico en que su aplicabilidad, pudiendo ser más o menos adecuada, puede ser puesta en duda, el objetivo fundamental radica en la promoción del debate de un problema existente y que se reconoce en sí más ambicioso en el mensaje de alertar y despertar conciencias que pretende inducir.

Las probables reacciones, más o menos adversas, a los diferentes escenarios (y/o a sus derivadas) dejarán en evidencia la postura –acción o inacción– de los distintos intervinientes ante el problema, pudiendo advertir igualmente la tendencia y/o justificación de las políticas, medidas o acciones ya implementadas o a implementar.

Se explicará también que la idea no es defender un escenario en detrimento de otros, sino más bien enumerar las posibilidades que se encuentran cara a lo que ha sido (¡o no!) hecho por los mercados y, a partir de ahí, sensibilizar y alertar a las partes intervinientes de lo que se pueda

hacer y/o los riesgos asociados de no hacer nada.

Y porque las dudas, en una época ya de grandes incertidumbres son múltiples, es muy importante poner una serie de preguntas cuya discusión (y respuestas posibles) pueda proporcionar elementos de reflexión cruciales, condicionando de forma decisiva la evolución próxima y en consecuencia la contextualización de los diferentes escenarios.

PREGUNTAS PARA REFLEXIÓN PREVIA Y RESPECTIVAS PALABRAS CLAVE

En un primer nivel podríamos proponer cuestiones (para la reflexión conjunta de los actores intervinientes y/o interesados) tales como:

- ¿La extinción de los mercados supondría un perjuicio o pondría en peligro de desabastecimiento a las poblaciones locales? (al nivel de carnes, pescado, frutas, hortalizas, por ejemplo).
- ¿Habrá mercado para los mercados?
- ¿Conocerán los mercados a sus clientes y respectivas necesidades?
- ¿Serán los mercados, como formato comercial, equipamientos sostenibles?
- ¿Tendrán las cámaras municipales vocación para gestionar el “comercio”?
- La pérdida de ingresos (provenientes

de los impuestos pagados por los comerciantes), ¿tendrá efectos graves e irreparables en las cuentas de los municipios?

- ¿Dispondrán los municipios de contabilidad analítica para sus mercados?
- ¿Deberán seguir siendo municipales los mercados?

En un segundo nivel podrá contestarse otro tipo de cuestiones o hipótesis de trabajo para imaginar futuros posibles, tales como:

- ¿Encararlos como espacios relacionales y de estructuración de barrios, pueblos y ciudades?
- ¿Sería viable poder trabajar como vehículos de desarrollo endógenos?
- ¿Sería posible convertirlos (recalificados y dinamizados) en equipamientos eficaces y eficientes?
- ¿Podrían convertirse en uno de los exponentes máximos (reconocidos) de “calidad de vida”, por vía de la aceptación generalizada de su credibilidad como principal medio de abastecimiento saludable de productos frescos perecederos?
- ¿Sería posible viabilizarlos como equipamientos colectivos de comercio y servicios de creciente importancia en el espectro competencial de la actividad económica local?
- ¿Podríamos apostar en los mercados como “imagen de marca” de las ciudades y de sus centros?
- ¿Constituirlos como tiendas-ancla de los centros de las ciudades?
- ¿Privilegiarlos como vehículo de divulgación, y también como desarrollo activo y participativo de las poblaciones locales en temas emergentes y relacionados con la salud pública urbana (seguridad alimentaria, ambiente y desarrollo sostenible, asistencia y apoyo local, estilo y condiciones de vida, pobreza y exclusión social, multiculturalidad, comercio justo, comercio étnico, etc.)?

De la reflexión resultante de las grandes posibilidades que las cuestiones económicas sugieren, así como de aquello que ha sido y lo que se conoce del

pensamiento dominante por parte de los diversos actores –Administración central, Administración local, estructuras asociativas, comerciantes, etc.–, resulta a título de síntesis lo expuesto en el gráfico 9, en el cual se pretende ilustrar y contemplar ideas, conceptos, pensamientos y/o meras opiniones posibles, pero que son cruciales, de ahí las mencionadas “palabras clave” esenciales para el ejercicio previsto de “escenificación”.

ESCENARIOS POSIBLES PARA 2030

Visto lo expuesto y atendiendo también a un conocimiento aceptable de la realidad y de los acontecimientos en curso, se advina posible trazar cuatro escenarios ilustrativos de aquello que pudiera devenir a ser los mercados en Portugal en 2030 (ver gráfico 10).

Escenario 1: INVERTIR DESISTIENDO (no los maten que ellos solos se mueren)

Corresponde a la idea de que los mercados podrán no ser sostenibles a medio/largo plazo (relación coste/beneficio desequilibrada, desde la óptica de la contabilidad municipal), pero aun así son motivo de alguna preocupación por el servicio prestado al municipio, en términos de garantizar el abastecimiento local de las poblaciones.

Los servicios mínimos y las condiciones básicas para la apertura y funcionamiento (higiene, seguridad, mantenimiento, supervisión, etc.) son asegurados por el ayuntamiento, siendo los servicios municipales preponderantes los de higiene y limpieza, inspección y la sección de impuestos y licencias.

Los papeles municipales que prevalecen son interpretados por la figura de encargado y/o por el fiscal municipal, ocupando comercio un papel prácticamente figurativo.

En este escenario, una de las posibles derivaciones podría dirigirse hacia una

GRÁFICO 9

Palabras clave de la narrativa de los mercados municipales en Portugal, de acuerdo con el “papel” de los actores



Exterior del mercado de Montijo.



adjudicación del mercado (o, mejor, de su gestión) a una empresa de gestión de condominios dependiendo de la pasividad, desinterés o falta de responsabilidad de las partes.

En el extremo y en el horizonte temporal definitivo (2030) podríamos estar ante la inevitable desaparición de los mercados, especialmente de aquellos que ni el valor patrimonial del edificio pudiera salvarlo.

Escenario 2: INVERTIR DESINVIRTIENDO (se van los anillos, quedan los dedos)

Conscientes de la importancia que los mercados asumen en el contexto urbano en el que viven, pero más desde el punto de vista urbanístico y patrimonial que desde el de la actividad económica, no se vislumbra la hipótesis a corto/medio plazo de llegar a cerrar totalmente el equipamiento.



Exterior del mercado de Livramento.

Existe la percepción por parte de las autoridades de que disponen de un patrimonio inmobiliario de localización privilegiada en el centro de la ciudad, que pudieran rentabilizar (hasta para el equilibrio de sus cuentas), por lo que comienzan a priorizarse estrategias de rentabilización del espacio con la realización de eventos, alquiler de espacios para iniciativas de carácter diferente al de su objetivo comercial y que, en verdad, no contribuyen de forma directa a la dinamización o promoción de los mercados.

Dejando en claro que los mercados continúan siendo importantes para las autoridades, es evidente que la preocupación con las actividades económicas existentes no tienen traducción en una política para el comercio local, sea del mercado, sea de su entorno urbano.

Lo que en su momento fue una de las joyas de la ciudad y de su comercio acaba por perderse, al menos en lo que respecta a la vocación para la cual fue proyectado y construido.

Se trata, prácticamente, de un monólogo de servicios municipales, prevaleciendo sectores como el patrimonio y finanzas, y no tanto el de las actividades económicas, como sería deseable.

Los operadores abandonan el papel de “casi figurantes” para pasar a ser meros espectadores.

Escenario 3: INVERTIR COEXISTIENDO (si no los vences, únete a ellos)

Reconociendo cuáles son las características y las tendencias del sector del comercio y frustradas otras tentativas con vistas a su revitalización, con inversiones diversas en la estructura física y mejoras varias, pudieran ser otras las salidas ya conocidas del tipo “mitad de puntos de venta, pero con el doble de dimensión”, a pesar de las dudas y temores ante las, casi siempre, reacciones adversas de los operadores/comerciantes.

Disponiendo de información técnica avalada sobre el comportamiento del consumidor en general y de contenidos específicos (hábitos de compra/consumo por ejemplo) sobre los clientes de los mercados, prevalece la conciencia de que la complementariedad de las ofertas, no sólo del comercio, sino también de servicios, ocio, tiempo libre, etc., hará crecer el potencial de demanda, de ahí que la afirmación de que los mercados se harán coexistiendo con otro tipo de ofertas, tal vez menos tradicionales pero, quizás, más buscadas en formatos de competencia.

El servicio de actividades económicas de los municipios reconquista protagonismo, verificándose un desarrollo de su propia cartera, cara a las negociaciones que se revelan necesarias emprender. De es-

ta manera, también los operadores/comerciantes pasan a construir parte del futuro de su mercado, por lo que su desarrollo y responsabilización son ahora más fáciles.

Una de las derivadas de este escenario, aparte de la idea y de la preocupación de la supervivencia del equipamiento/formato comercial y siendo reconocidos los efectos nefastos de “no intervención”, basada en la referida complementariedad, señalando por ejemplo, para la instalación de una media/gran superficie (u otras tipologías de tiendas-ancla) en los mercados, es decir, políticas de alianza comercial que se pretenden fructíferas entre los diferentes formatos de comercio.

Escenario 4: INVERTIR INVIRTIENDO (vía Barcelona)

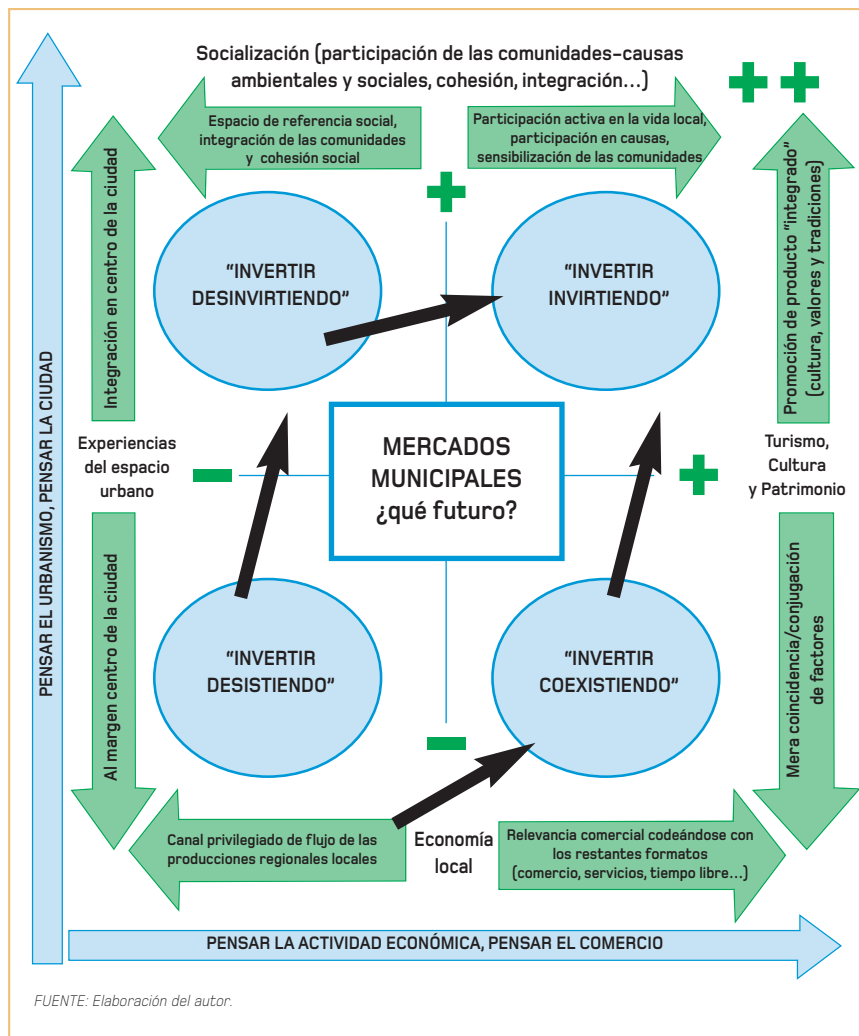
Es habitual en Portugal, y no sólo cuando se aborda la temática de la revitalización y dinamización de los mercados, abordar el caso de Barcelona como ejemplo a seguir. Con todas las virtudes y defectos y no siendo probable la transposición integral del modelo para el caso portugués, por un conjunto diverso de razones (política de comercio, recursos y medios disponibles, dimensiones sociales, culturales y habitacionales de la ciudad, marca “Barcelona”, etc.), será posible o deseable extraer lecciones de otros modelos puestos en práctica y conocer a fondo lo que mejor poder hacer (no sólo de Barcelona), trasladando a Portugal cadenas que se revelan viables y adaptables.

A pesar de la innovación y el espíritu empresarial sigue habiendo hoy en día otros conceptos que afirman (como el “benchmarking”, por ejemplo) y que parecen indicar que “la rueda ya está inventada hace mucho tiempo”, lo que, para quien no tiene muchos recursos, se revela fundamental el aprender de quien lo está haciendo bien.

Una primera aproximación a este escenario (y sus múltiples derivaciones) apunta a una visión integrada de los merca-

GRÁFICO 10

Escenarios para 2030-mercados (¿municipales?) en Portugal



dos, combinando inclusive lo que de positivo pudieran "ofrecer" los escenarios anteriores, contemplando líneas de actuación esenciales, tales como la adecuación física y funcional del equipamiento, la gestión y política comercial y el entorno urbano (encuadramiento en el centro urbano).

Este escenario, que combina la inversión y la innovación, y no necesariamente en ese orden, implica sopesar el equilibrio con otros fines, a saber, la dimensión social, cultural y ambiental, por lo que también puede apoyar la sostenibilidad del comercio integrado en los mercados, siendo uno de los pasos cruciales atraer operadores/comerciantes para el proyecto, para convencerles de sus potenciales y múltiples ventajas. Contrariamente a lo que se puede juzgar, la privatización de los mercados o de gestión será sólo una de las muchas derivaciones de este escenario y no la dimensión principal de la misma.

En este escenario, los mercados modernos e innovadores tenderán a convertirse en una herramienta para la difusión de la responsabilidad/sensibilización social mediante el desarrollo de actividades de carácter y de solidaridad social –movimientos cívicos ligados, hipotéticamente, a la cuestión de la salud alimentaria, la promoción y difusión, el fenómeno de la multiculturalidad (costumbre y hábitos saludables), apuesta por la integración de las comunidades de inmigrantes, la promoción del comercio justo, la cohesión social (integración social), entre otras–, de políticas/medidas de recogida de residuos efectiva y la responsabilización de los operadores/comerciantes de los mercados, introducción de mejoras en la gestión energética –apostando por la promoción y el incentivo del ahorro en el consumo de combustible–, la adopción de políticas de gestión más eficiente/eficaz con respecto a la carga/descarga de mercancías, sobre la base de una visión integrada de la logística en los mercados, entre otros, y que se validan y sean de fácil aceptación.

Este escenario incluye también otras



Exterior del mercado de Olhão.



Interior del mercado de Livramento.

derivaciones que hacen que las ideas obsoletas de que el futuro de los mercados sería su transformación en un mero “supermercado” o simples “minihiper”, dejando también en evidencia que una de las vías pasa por atraer al pensamiento multidisciplinar –político, económico, comercial, social, cultural, patrimonial, etc.– y no puede, ni debe, dar lugar a soluciones “a la carta” para los mercados, pues dependerá siempre del entorno en el que operan y de las voluntades, medios y habilidades que los diferentes actores quieren (y puedan) tener.

CONCLUSIONES

En Portugal, no sólo la revitalización de los mercados debe cubrir diversos ámbitos de intervención expresando la idea de que el enfoque deberá recaer sólo en la definición/adopción de nuevos modelos de gestión, sino que además la actual encrucijada de las diversas funciones que desempeñan en las ciudades y pueblos donde viven, es a menudo un serio obstáculo para que por lo menos podamos pensar en su futuro.

La definición específica de las funcio-

nes anteriormente enumeradas necesariamente difieren en función del mercado en cuestión y/o su jerarquización, y se constituye como un paso decisivo para vislumbrar aquello que en realidad se pretende de los mercados.

Enfrentarse al mercado como un equipamiento de vocación puramente económica y comercial es muy diferente que privilegiar y/o considerar, por ejemplo, el aspecto social.

Basta con mirar a la discrepancia de cantidades gastadas (alquiler, impuestos...) por los operadores/comerciantes de los diferentes mercados y de inmediato se percibirá la mayor o menor preocupación de la administración del mercado (léase ayuntamiento) en la promoción de la vocación comercial (búsqueda de beneficios) (1) o la vocación social (integración/cohesión), por citar sólo estas dos.

No siendo, en principio, funciones mutuamente excluyentes, la posición de los diferentes actores se basa, sin embargo, en la inmensa mayoría de los casos, en el argumento de que el principal objetivo del mercado no debe ser obtener una ganancia, en el verdadero sentido de la palabra, de ahí que para la propiedad de la enti-

dad –el ayuntamiento–, los ingresos obtenidos no cubran de ninguna manera los costos soportados, por lo que se podría incluso, hipotéticamente, poner en cuestión la vocación real del equipamiento como comercio y, como tal, como un negocio. La razón aportada reside en la preocupación social, con el mantenimiento del empleo, la cohesión social, etc.

Este dilema ha sido hasta la fecha uno de los principales fundamentos, aunque no siempre asumido en su totalidad, para que se mantenga la situación de “impasse” en los mercados municipales, por lo que no crean, mínimamente, las condiciones propicias para la reflexión (...), la discusión del problema.

Conceptos simples, pero fundamentales, como la sostenibilidad, la responsabilidad compartida y la participación deben enraizarse, de modo que se puedan minimizar los efectos de un proceso inevitable de cambio en la situación aún dominante, y claramente a invertir.

A pesar de las dificultades en la construcción de un consenso, incluso en esta materia, el ejercicio de identificar los objetivos prioritarios de actuación en los mercados (ver gráfico 11), medido en este caso por la potenciación de las princi-

GRÁFICO 11

Áreas (oportunidades) de acciones de refuerzo en los mercados en Portugal

OBJETIVOS PRIORITARIOS DE ACCIÓN INMEDIATA EN LOS MERCADOS DE PORTUGAL							
		PUNTOS FLACOS			PUNTOS FUERTES		
		REDUCIDA DIMENSIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS	DESAJUSTES ENTRE OFERTA Y DEMANDA	AUSENCIA DE UN ELEMENTO ANCLA	ESPECIALIZACIÓN EN LOS "FRESCOS"	ZONA DE AUSENCIA EXTENSA	FUERTE IDENTIFICACIÓN DEL ESPACIO URBANO
AMENAZAS	COMPETENCIA MÁS AGRESIVA	?	?	?		+	+
	BAJA ADHESIÓN AL ASOCIACIONISMO	?	X	X	X		+
	EXCESIVA DEPENDENCIA FRENTE A LAS ADMINISTRACIONES	?	X	X	X	+	
OPORTUNIDADES	DEMANDA CRECIENTE PRODUCTOS NATURALES	?	+	X		+	?
	SATURACIÓN DEL CONSUMIDOR POR LOS FORMATOS HÍPER	X	+	?	+		+
	PUESTA EN VALOR DE LOS CENTROS URBANOS	+	X	?	X	+	

Prioridad inmediata de acción.
 + "Relación" a profundizar.
 ? "Relación" a explorar.
 X "Relación", aparentemente, inexistente.

pales fortalezas identificadas, por un lado, para aprovechar las oportunidades y, por otro, para superar las amenazas podrá ser una contribución que, careciendo de discusión y adaptación casual, también se dirigirá a fomentar la reflexión general, especialmente de los principales actores.

De hecho, por mayor o menor "atracti-

vo" que un escenario pueda parecer tener, lo que en él se desarrollará depende, sobre todo, de la calidad de los actores y su desempeño, y las prioridades de acción que puedan justificarse y se puedan conformar dependerán en gran medida del dinamismo y del papel protagonista que ellos mismos asuman.

Será competencia de la Administración

central (área que, directa o indirectamente, tutela los mercados) dar señales de que es consciente del problema y reconoce la importancia de crear las condiciones para que el camino a seguir pase por la innovación y emprendimiento empresarial no excluyéndose del proceso ni cohibiéndose de avanzar mediante desafíos e ideas movilizadoras, por ejemplo, la certi-



Interior del mercado de Livramento.

ficación de la calidad de los modelos de gestión de los mercados, el fomento de la utilización de metodologías/herramientas de planificación estratégica y de gestión (implementación del Balanced Scorecard, probablemente), entre otras susceptibles de que puedan llegar a desarrollarse en el futuro muy próximo.

En la actualidad, el gobierno local no tiene que saber cómo manejar el comercio, pero forma parte de su competencia y al menos debiera pensar en ello, encuadrarlo, regularlo, ordenarlo (...), de forma que, superada la fase en que el objetivo principal era detenerse y “gestionar” las estructuras municipales que pudieran garantizar el suministro a la población, debieran señalar el camino hacia adelante no sólo para crear condiciones de apoyo a las actividades ejercidas en los mercados (recogiendo y sistematizando información, estudiando casos de éxito, conociendo nuevas experiencias, etc.), sino también para atraer la inversión (innovación y creatividad) para que los mercados se constituyan como centros de interés real para los nuevos empresarios y, sobre todo, nuevas actividades.

Los comerciantes y sus estructuras asociadas deben, a su vez, tomar la iniciativa y proponerse a sí mismos como líderes de cualquier proceso de gestión/promoción del “negocio” y no deben abstenerse de participar en estas dinámicas. La viabilidad del formato y del equipamiento comercial depende de la conciencia colectiva que los mercados puedan y deban asumir, un papel que rebasará, y en mucho, a la tradición, lo folclórico y la simple óptica comercial, centrándose en su demanda como uno de los pilares del espacio urbano donde opera y contribuyendo crecientemente a una mejor calidad de vida (en el más amplio sentido de la palabra) de la ciudad o el barrio en el que se integra.

Aunque los valores, costumbres y tradiciones que arrastran tienen fuertes raíces en el pasado, los mercados son comercios de presente, con una clara vocación de futuro y, por ello y para ello, debemos pensar y trabajar. ■

BIBLIOGRAFÍA

- ARÉVALO, ALFONSO REBOLLO (2003). “El papel de los mercados municipales en la vertebración de las tramas urbanas”. *Distribución y Consumo*, Mayo/Junio (págs. 38-41).
- ARÉVALO, ALFONSO REBOLLO (1999). “La planificación estratégica en los mercados minoristas”. *Distribución y Consumo*, Febrero/Marzo (págs. 29-37).
- BARRETA, JOÃO (2007). *Comércio, Cidade e Projectos de Urbanismo Comercial*. Edição de autor. Setúbal.
- BARRETA, JOÃO (2007). *Comércio e Ordenamento Urbano*. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e Direcção-Geral das Actividades Económicas. Lisboa.
- BARRETA, JOÃO (2003). “Mercados Municipais: a loja âncora dos centros urbanos”. *Marketeer*, nº 89. Julho-Agosto.
- BARRETA, JOÃO (2002). “Organização e Gestão dos Mercados Municipais – mudar e inovar para competir”. Documento de Trabalho nº 46 do GEPE (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica). Ministério da Economia. Lisboa.
- DIAS, EMÍLIA TOMÁS; LETRAS, PEDRO; COSTA, ELISA (2001). “Mercados Municipais”. *Cadernos DGCC* nº 13. Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência. Lisboa.
- GORDÓN, ROBERTO ALONSO (2010). “Mercados municipales inteligentes: una respuesta eficiente a las demandas de los consumidores”. *Distribución y Consumo*, Enero/Febrero (págs. 5-12).
- GORDÓN, ROBERTO ALONSO; RODRÍGUEZ, MANUEL; SARTORIUS, ANTONIO (2007). “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”.
- GORDÓN, ROBERTO ALONSO (2001). “Las claves que determinan el futuro de los mercados municipales minoristas”. *Distribución y Consumo*, Septiembre/Octubre (págs. 5-11).
- MERCASA, MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO, INSTITUTO CERDÁ (2008). “Guía práctica para la adecuación y mejora de la competitividad de los mercados minoristas municipales”.
- RIPOL, JAVIER CASARES (2008). “Mercados municipales: Un servicio público que aúna tradición y modernidad”. *Distribución y Consumo*, Enero/Febrero (págs. 66-68).
- RIPOL, JAVIER CASARES (2003). “Los mercados municipales y el futuro de las ciudades”. *Distribución y Consumo*, Mayo/Junio (págs. 34-37).
- RIPOL, JAVIER CASARES; ARÉVALO, ALFONSO REBOLLO (2001). “La respuesta de los mercados municipales minoristas a las nuevas formas de comercio”. *Distribución y Consumo*, Septiembre/Octubre (págs. 13-23).
- RIPOL, JAVIER CASARES (1999). “El papel de los mercados municipales en la vertebración económica y social de las ciudades”. *Distribución y Consumo*, Febrero/Marzo (págs. 23-27).
- ROBLES, JUAN IGNACIO (2008). “Comercio urbano en espacios metropolitanos – mercados, vidas y barrios”. *Distribución y Consumo*, Septiembre/Octubre (págs. 19-31).

NOTA

- (1) “(...) Las autoridades locales han dejado claro que el costo real del déficit de servicio está cubierto por los comerciantes en porcentajes inferiores al 25%, una situación que, tarde o temprano, necesariamente debe ser revocada o, cuando menos, atenuar” (Barreta, 2002).