



## Los mercados minoristas como valor de las ciudades<sup>1</sup>

■ **ALFONSO REBOLLO ARÉVALO.** Universidad Autónoma de Madrid

■ **JAVIER CASARES RIPOL.** Universidad Complutense de Madrid

A partir de la consideración de la ciudad como producto-ciudad, tal como se viene haciendo ya desde las últimas décadas del siglo pasado (Elizagárate, 2003), el gobierno de las ciudades en el siglo XXI aportará la novedad de la aplicación sistemática de las técnicas de marketing en su gestión. La ciudad no se considera ya como una “sucesión residencial y de actividades” (Cheney, 2005), sino como un conjunto de recursos generadores de valor para sus residentes, visitantes e inversionistas que le proporcione una ventaja competitiva respecto de las otras ciudades con las que cada una de ellas pugna por mayor inversión, empleo, recursos, etc.

Una consecuencia fundamental de es-

te planteamiento es que ya no es posible considerar que las ciudades tienen un valor heredado que perdura sino que, por rica que sea la herencia, es necesario mantener y generar continuamente nuevo valor en un entorno competitivo e incierto. El valor de las ciudades debe estar enfocado hacia grupos de usuarios determinados y a las funciones que éstos realizan en una ciudad determinada. Así, una ciudad puede enfocarse hacia el turismo, las actividades fabriles, los servicios a empresas... El enfoque de la ciudad puede ser más de uno, según su tamaño y siempre habrá de estar presente la consecución de un mínimo de bienestar para sus ciudadanos. Por tanto, no hay un único valor hacia el que puedan orientarse

todas las ciudades, sino que éstas deberán enfocarse hacia valores no siempre coincidentes.

Un posible enfoque para las ciudades, no excluyente de otros, es el de destino de compras, adoptado ya por un número significativo de ciudades. El logro de que una ciudad alcance esa consideración y pueda disfrutar de los beneficios de un mayor flujo comercial pasa porque ésta alcance un umbral mínimo de demanda y un relativamente elevado nivel de calidad de vida residencial, como sustrato de desarrollo de actividades comerciales y de servicios a los consumidores de variedad y calidad suficiente para lograr un atractivo diferencial sobre las ciudades competidoras.





No es fácil acuñar una única definición de calidad de vida residencial, pero sí es posible comparar la calidad de vida de distintas ciudades atendiendo a una serie de dimensiones necesarias para lograr la esperada calidad de vida. Entre estas dimensiones se encuentran indicadores económicos que hacen referencia al empleo, los salarios, la economía y el clima empresarial, pero también se incluyen los que hacen referencia a la oferta comercial, al coste de la alimentación y al coste de la vida como componentes de la calidad de vida residencial (2). “No es posible, por tanto, una oferta de calidad de vida sin considerar la *variedad comercial* y su *competitividad en precios*” (Elizagárate, 2005; la cursiva es nuestra).

Como hemos reiterado ya en diversas ocasiones, los mercados municipales o, en general, los mercados minoristas de alimentación han sido y son una pieza fundamental de la oferta comercial de una ciudad con amplias repercusiones sobre la calidad de vida de los ciudadanos y también, más recientemente, algunos de ellos se han convertido en un elemento más de atracción de las ciudades tanto por la calidad y singularidad de sus productos como por constituirse en polaridades de otras actividades de servi-

cios a los consumidores y de servicios turísticos.

En este artículo nos proponemos revisar los elementos que hacen de los mercados municipales un valor para las ciudades donde se localizan. Para ello, en primer lugar se examina el concepto de valor de los mercados municipales; a continuación se examina su competitividad, comparando el nivel de precios practicados en ellos con los de otros establecimientos o formatos comerciales. Para concluir se revisan algunas posibles acciones tendentes a mejorar la percepción del valor de los mercados municipales

### **EL VALOR DE LOS MERCADOS MUNICIPALES PARA EL PRODUCTO-CIUDAD**

Los mercados municipales han tenido y mantienen un valor constante a lo largo del tiempo: satisfacer las necesidades de compra de productos de alimentación en fresco, siendo uno de los elementos clave del sistema de distribución comercial de las ciudades, tanto en cuanto a la disponibilidad para los consumidores de producto en cantidad y calidad, como en cuanto al nivel de precios, tradicionalmente más favorable en estos establecimientos.

La calidad y frescura de los productos, la variedad que mejora la capacidad de elección de los consumidores, la proximidad, el trato personalizado, la presentación y exposición de los productos y el ambiente de compra existente en los mercados municipales son valores muy apreciados por los consumidores, lo que hace que este formato comercial mantenga aún una apreciable cuota de mercado (3) de los productos de alimentación en fresco.

Este valor de abastecimiento de la población con una buena relación calidad-precio ha estado presente desde siempre en la creación y gestión de los mercados municipales, pero lo que tal vez sea más importante, es un valor que aún hoy permanece y se proyecta al futuro, máxime cuando los mercados municipales han ido evolucionando, mejorando tanto su surtido como sus propias instalaciones, es decir, se ha adecuado el valor entregado a los clientes adaptándolo a las nuevas condiciones de la demanda. Adaptación que ha producido una diversificación del formato “mercado municipal” y, por tanto, del valor producido por él.

Pueden diferenciarse hasta tres grandes tipos de mercados municipales en función del valor entregado a los clientes.

Inicialmente el principal valor de los mercados municipales fue asegurar el abastecimiento de la población de productos de alimentación en fresco a precios bajos y con un mínimo de condiciones sanitarias. La satisfacción de esta necesidad dio lugar a los mercados municipales de primera generación, creados con un carácter marcadamente funcionalista, lo que no impidió que se construyeran edificios notables de hermosa factura, aunque es cierto que junto a ellos se levantaron edificios o se aprovecharon locales de edificios de viviendas de pequeñas dimensiones, malas condiciones de acceso, etc., que con el paso del tiempo han revelado grandes dificultades para su evolución. Estos mercados de primera generación fueron localizados con el doble criterio de comercio de proximidad y de cobertura del mercado como estableci-





mientos reguladores de la oferta de productos de alimentación en fresco.

Una segunda generación de mercados municipales aparece desde los años ochenta del siglo pasado por la evolución de los propios detallistas instalados en ellos que buscan adaptarse a los nuevos hábitos de la demanda, mejorando su surtido y sus instalaciones, incrementando el tamaño de los establecimientos y procurando la introducción de nuevas actividades y servicios a los consumidores. La mayor parte de los mercados municipales han abordado reformas tanto de los propios mercados como de sus puestos. En algunos casos se han implantado dentro de los mercados municipales supermercados de mediano tamaño, a fin de completar su oferta, y se han habilitado aparcamientos para los compradores. Estos mercados municipales se configuran como centro comercial de barrio y su valor consiste en la satisfacción de las necesidades de compra cotidiana de productos de alimentación.

En lo que respecta a los ciudadanos y a los gestores de la ciudad, el valor de estos mercados de segunda generación es la consecución de una mayor calidad de vida para los residentes y se fundamenta en los siguientes valores altamente apreciados por los consumidores, lo que les permite ser una forma comercial que mantiene una cuota de mercado en torno al 40%:

- Surtido amplio y profundo.
- Notable calidad de los productos.
- Buena localización urbana.
- Referencia comercial en precios y calidades de productos frescos.
- Clientela amplia, leal y variada.
- Generación de economías externas positivas en la zona.
- Servicios complementarios (aparcamiento, oferta de otros servicios a consumidores, consigna centralizada).
- Adaptación a los nuevos componentes sociales (pisos pequeños, subarriendo de pisos, hogares unipersonales...).

Para los comerciantes, estos mercados



municipales suponen la oportunidad de un negocio localizado en un establecimiento competitivo con un apreciable poder de atracción comercial.

Estos mercados municipales de segunda generación, bien de nueva implantación o, sobre todo, los primitivos mercados municipales reconvertidos, han tenido un éxito dispar según las características y el tamaño de los mercados originales. En algunos casos la adaptación ha sido imposible y muchos de estos establecimientos han desaparecido o languidecen con bajos volúmenes de venta, dando lugar a los mercados rémora que restan valor al conjunto de mercados municipales y a las ciudades. Los mercados rémora se caracterizan por su obsolescencia funcional, tecnológica e, incluso, de localización. No son capaces de adaptarse al entorno comercial y urbanístico y a su evolución, sus condiciones físicas están esclerotizadas y el propio concepto de mercado se ha resquebrajado ante la carencia de servicios y de ofertas atractivas en su ámbito de desenvolvimiento. Sus accesos son difíciles, el surtido reducido, hay muchos puestos cerrados, etcétera.

La puesta en valor de los mercados rémora es difícil. Hardin aplicó, hace bas-

tantes años en un polémico artículo, la teoría del triage a ciertos problemas de la economía internacional. Esta teoría se sustenta en la práctica llevada a cabo en la Primera Guerra Mundial con los heridos en los frentes (separados según su situación y concentrar los esfuerzos en aquellos que podían ser recuperados). Quizás se podría pensar en utilizar este enfoque para abordar el problema de los mercados rémora con un espíritu de eficiencia combinado con una política de disminución de los costes sociales del proceso.

Las alternativas son básicamente las tres siguientes:

1. Cierre del mercado. Siguiendo una política de disminución de costes para los municipios propietarios de los mercados, y para evitar la degradación urbana y la mala imagen para el resto de los mercados municipales competitivos a los que los mercados rémora les restan imagen de marca.
2. Renovación completa, mediante la construcción de nueva planta y con nuevo diseño, y cambio del mix comercial.
3. Mantenimiento, mediante la realización de leves reformas que mantengan artificialmente el mercado.

Lógicamente, y siempre que sea posible, hay que inclinarse por la reforma completa, creando un nuevo centro comercial de barrio y una nueva polaridad de comercio urbano de proximidad.

En los casos necesarios habrá que proceder al cierre del mercado cuando su capacidad de adaptación competitiva sea inviable. Esta última alternativa debe decidirse con suma precaución, pues supone la reducción del tamaño del conjunto del canal de distribución formado por el comercio tradicional de productos de alimentación en fresco y las Unidades Alimentarias de la Red de Mercas, mientras que la tendencia del mercado es al crecimiento, pues en el futuro y ya desde ahora sólo sobrevivirán unos pocos canales que tengan suficiente tamaño, suficiente masa crítica para ser una alternativa real de distribución. El adelgazamiento del tamaño del comercio tradicional como canal tendría además graves repercusiones sobre las posibilidades de comercialización de los pequeños y medianos productores agropecuarios.

Siguiendo con este análisis, hay que replantearse la considerable asimetría entre la situación de los distintos puestos que se da dentro de los propios mercados municipales (incluso los modernizados o de reciente creación). Las condiciones de concesión pueden generar la coexistencia de establecimientos muy variados en precios, calidades, servicios, en el mismo recinto, sin que tal variedad esté justificada por una diversidad de segmentos de demanda, sino que se explica por la distinta y, en ocasiones, insuficiente capacidad de gestión de los titulares de los puestos. De esta manera, es posible encontrar en muchos casos puestos con una mediana o mala relación calidad-servicios-precio, o con una mezcla de surtido y servicios inadecuada a los hábitos de compra de la demanda habitual del mercado. Este problema de mezcla comercial inadecuada, que también se plantea en cualquier centro comercial natural o artificial, debe ser tenido en cuenta porque afecta a la imagen del mercado y a la vertebración de su política común. En consecuencia, algunos

GRÁFICO Nº 1

## EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE VALOR DE LOS *MERCADOS MINORISTAS EN LAS CIUDADES*



mercados presentan fuertes descompensaciones internas que requieren relevantes procesos de ajuste para mejorar el valor entregado a los clientes.

### LOS MERCADOS MUNICIPALES DE TERCERA GENERACIÓN

Un pequeño grupo de mercados municipales ha seguido una evolución de excelencia que les ha permitido alcanzar un mayor valor tanto para los residentes como para los visitantes y se han configurado como nuevos elementos de calidad para la ciudad. Estos mercados municipales de tercera generación proporcionan a los consumidores el valor de satisfacción de las necesidades de distinción en la compra de productos de alimentación en fresco, tanto por la calidad y la variedad de los productos como por la “nota de distinción” que proporciona comprar en ellos. Para la ciudad, estos mercados municipales constituyen un nuevo foco de atracción, a la vez que en torno a ellos se producen procesos de revitalización del

tejido económico y urbano del centro de las ciudades.

Las notas características de los mercados municipales de tercera generación son:

- Estar situados en edificios singulares, tanto por su localización como por su diseño, en el centro de las ciudades.
- Haber sido rehabilitados, o bien conservados, habiendo procedido a la reconversión de los puestos cuando ha sido necesario, buscando mayor tamaño y una mejor disposición de las “secciones” del mercado y de los puestos.
- Haber modificado su mezcla comercial y la oferta de cada uno de los puestos, enfocándolos hacia la satisfacción de compra de productos de calidad y de distinción en la compra.
- Realizar campañas de publicidad y de animación que trasladen los valores del mercado a los clientes, a los inversionistas del mercado (ayuntamientos)



tos) y del entorno y, finalmente, a los propios comerciantes, de manera que se puedan sentir reconocidos con el enfoque de calidad del mercado.

Los mercados municipales de tercera generación pueden convertirse en iconos urbanos que intercambian mejora de la imagen con las ciudades en las que se instalan. Alfred Hitchcock exigió a la productora de la película *Frenesí* (1972) que se rodara en Covent Garden. Le fascinaban los colores del mercado. Era la policromía casi absoluta vinculada con la necesidad básica del ser humano: la alimentación. Este deseo le fue concedido y las imágenes de las patatas, manzanas y otros alimentos fluyen maravillosamente en la película.

#### EL VALOR DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS MUNICIPALES

El valor entregado a los clientes puede medirse por la tan conocida relación calidad/precio que no es sino la razón entre el valor positivo (el surtido, la calidad, la atención a los compradores, la proximidad y el ambiente de compra) y el valor negativo, representado por el precio pagado por los productos. La competitividad de los mercados municipales frente a otros establecimientos que satisfacen la misma o similares funciones de compra, está determinada lógicamente tanto por los valores positivos del numerador de la razón mencionada como por el nivel de precios del numerador.

La asimetría de los mercados municipales –analizada en los apartados ante-

CUADRO Nº 1

#### NIVEL DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN EN FRESCO POR TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

	ÍNDICE DE PRECIOS ABRIL 2005		
	CARNES	FRUTAS Y VERDURAS	PESCADOS
PEQUEÑOS SUPERMERCADOS	100	105	107
MERCADOS MUNICIPALES	101	107	116
COMERCIO ESPECIALIZADO	102	100	118
MEDIANOS SUPERMERCADOS	103	107	104
GRANDES SUPERMERCADOS	106	111	106
HIPERMERCADOS	107	108	100

CUADRO Nº 2

#### VARIACIÓN DE PRECIOS DE LOS FORMATOS SEGÚN TIPO DE PRODUCTO NOVIEMBRE 2004-ABRIL 2005

FORMATOS COMERCIALES	FRUTAS Y VERDURAS	PESCADOS	CARNES	DROGUERÍA	ALIMENTACIÓN ENVASADA
MERCADOS MUNICIPALES	9,2%	0,0%	2,3%	-	-
COMERCIO ESPECIALIZADO	9,0%	1,8%	2,0%	0,0%	-
HIPERMERCADOS	12,1%	-3,2%	3,3%	1,8%	1,7%
GRANDES SUPERMERCADOS	10,2%	3,6%	1,9%	0,9%	1,3%
MEDIANOS SUPERMERCADOS	9,5%	2,1%	1,5%	0,1%	1,1%
PEQUEÑOS SUPERMERCADOS	9,7%	0,6%	0,6%	-0,2%	0,6%

riores- condiciona su imagen competitiva global y determina los resultados de los análisis de sus niveles relativos de precios.

De acuerdo con los estudios realizados por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Universidad Complutense de Madrid (4) sobre el nivel de precios de los productos de alimentación en fresco practicados por los comercios instalados en los mercados municipales, se pueden obtener las siguientes conclusiones.

- Los mercados municipales presentan una alta competitividad en carnes con un índice de 101 (el formato de precio más bajo es el pequeño supermercado, con un índice de 100). La variabilidad de precios de las carnes es la menor de los tres tipos de productos de alimentación en fresco, con un rango de sólo 7 puntos.
- En frutas y verduras, los mercados municipales se mantienen en un nivel intermedio de precios con un índice de 107, junto con los medianos supermercados, por debajo de hipermercados y grandes supermercados.
- El índice de precios de los pescados muestra una alta variabilidad con un rango de 18 puntos, lo que sugiere la existencia de una elevada diversidad de la oferta, tanto en cuanto a la variedad como a la calidad de los productos. Los mercados municipales alcanzan un índice de 116 (sobre un máximo de 118), lo que les sitúa entre los establecimientos de precios relativamente elevados.

En cuanto a la variación de los precios (en el periodo noviembre 2004 a abril 2005) hay que destacar el buen comportamiento de los mercados municipales, con especial atención a la contención de precios en pescados junto con los hipermercados (cuadro nº 2).

Como conclusión de este breve repaso al nivel de precios practicados, puede afirmarse que los mercados municipales tienen relevancia competitiva y tienen futuro. Ahora bien, cuando le preguntaron a



Keynes cómo veía el futuro, él contestó: "El futuro no se ve, el futuro se hace". Por tanto, los operadores comerciales, los ayuntamientos, los decisores de política económica (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Ministerio de Agricultura) y Mercasa deben aunar sus esfuerzos para crear ese valor de futuro (en un marco competitivo) de los mercados minoristas en nuestras ciudades.

### LA MEJORA DE LA PERCEPCIÓN DE VALOR DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

Una de las actuaciones que en este momento resulta más oportuna para llevar a cabo por los implicados en la creación de valor para los mercados municipales es una mayor percepción del valor de éstos. Además de mejorar los valores positivos de los mercados municipales mediante reformas, mejoras de su mezcla comercial y consecución de un buen posicionamiento en la relación calidad-precio, deben comunicarse estos valores y hacer que se perciban como tales a fin de que entren en la consideración de los clientes actuales y potenciales y mejorar así la fidelidad de compra de los primeros y conseguir nuevos clientes.

En el gráfico nº 2 se presenta el esbozo de una serie de actuaciones tendentes a mejorar la percepción de valor de los mercados municipales. En primer lugar debe destacarse que se trata de me-

GRÁFICO Nº 2

### ACTUACIONES DE MEJORA DE LA PERCEPCIÓN DEL VALOR DE FUTURO DE LOS MERCADOS MINORISTAS EN LAS CIUDADES





orar la percepción de valor no sólo de los consumidores. Aun con ser éste el objetivo prioritario, también debe mejorarse la percepción que tienen los ayuntamientos, propietarios de los mercados municipales y de los que depende en gran medida su potenciación y mejora, así como otros inversionistas con posibilidades de actuar sobre el entorno de los mercados municipales mejorando y completando la oferta comercial y de servicios de éstos. Asimismo, debe buscarse la percepción de valor de los propios operadores de los mercados, de forma que crean con mayor fuerza en el futuro de los mercados municipales y cooperen en los procesos de mejora y transformación de éstos.

Las posibles actuaciones se han dividido en tres clases, que no hacen sino recoger parte de las políticas comerciales llevadas a cabo por las empresas de distribución:

1. Creación y desarrollo de una enseña común, que asegure a los compradores que en los establecimientos que ostenten la marca podrán encontrar un lote de servicios comunes referidos tanto al surtido, la variedad y la calidad de los productos como a servicios adicionales a la compra (aparcamiento, compra por teléfono, etc.) y de calidad ambiental.
2. Promociones comerciales y actividades de animación, que incentiven la fidelidad y sirvan de atracción de nuevos clientes.
3. La tercera línea de actuación tiende a mejorar el conocimiento de los mercados municipales entre los líderes de opinión y los analistas y, muy importante, entre los inversionistas y propietarios de los mercados municipales, de manera que se logre desterrar el tópico de que, salvo excepciones, los mercados son formatos tradicionales de dudosa viabilidad económica y proyección futura. Una actuación importante en esta línea sería la elaboración de información periódica sobre esta



forma comercial que evidencie las oportunidades de negocio que representan buena parte de los comercios establecidos en los mercados y en su entorno, y la relevancia para la ciudad de los mercados municipales como mejores abastecedores de la población y reguladores de precios.

No se oculta la dificultad de tal política de revaloración de los mercados municipales, dada la diversidad de situaciones existente entre ellos, entre los comercios instalados y las de los entornos de los

mercados, a las que nos hemos referido antes. Sin embargo, tales dificultades, que obligan a realizar planes específicos para cada ciudad (muchas ya poseen esos planes) y particularizados para cada mercado municipal, no impiden que, en efecto, ya existan planes conjuntos de actuación y que puedan y deban abordarse otras actuaciones. ■

**ALFONSO REBOLLO ARÉVALO**

Universidad Autónoma de Madrid

**JAVIER CASARES RIPOL**

Universidad Complutense de Madrid

#### BIBLIOGRAFÍA

- CHANEY, DAVID (2003). *Estilos de vida*. Talasa Ediciones. Madrid.
- ELIZAGÁRATE, VICTORIA DE (2005). "El comercio y la regeneración urbana de la ciudad. Una estrategia integral de marketing de ciudades". *Distribución y Consumo*, 83. Noviembre-diciembre.
- MERCASA (2005). *La alimentación en España. Producción, distribución y consumo*. Madrid.
- ROGERSON, R.J. (1999). "Quality of life and city competitiveness". *Urban Studies*. Vol. 36, nº 5-6. London.

#### NOTAS

- (1) Este artículo recoge las ponencias presentadas por los autores en el 4º Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas, celebrado en Tarragona en octubre de 2005.
- (2) Rogerson, R.J. (1999), citado en Elizagárate (2005).
- (3) El comercio tradicional especializado, que incluye también a los comercios situados fuera de los MM.MM., mantiene una cuota de mercado en torno al 40 por 100 de los productos de alimentación en fresco (MERCASA, 2005).
- (4) Ver información mucho más amplia sobre este aspecto en el artículo "Niveles de precios en distribución alimentaria y droguería. Un análisis por productos, establecimientos y ciudades", publicado en este mismo número 84 de *Distribución y Consumo*.