

## ORQUESTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD DEL PEQUEÑO COMERCIO

Algo no estamos haciendo bien. Ya comienza a ser frecuente pasear por el centro urbano de muchas ciudades y observar numerosos locales comerciales cerrados que cuelgan en sus puertas carteles de "se alquila", "se traspasa", "cierre de negocio" o "liquidación total"...

Los agresivos planes de marketing que han desarrollado las grandes superficies, la oferta de servicio de aparcamiento a sus clientes o la adecuación de estos grandes centros comerciales a los nuevos horarios de la familia del siglo XXI, son acciones que sin duda han tocado en la línea de flotación del pequeño comercio pero que, sin embargo, no dejan de ser estrategias comerciales que, con mayor o menor justicia, vienen incluidas en el libro de reglas de juego de la competencia del mercado.

Pero la cosa no queda ahí. Las grandes empresas, de manera consciente o inconsciente, están empleando como herramienta competitiva de desgaste el impacto de su presencia en el mercado inmobiliario de allí donde emplazan sus establecimientos.

Excepto en casos aislados, como puede ser el ejemplo de Sabadell (Barcelona - España), estamos contemplando un espectáculo de "clonación" de los núcleos urbanos de las ciudades, configurando paisajes repetitivos de cadenas de establecimientos comerciales y entidades financieras (El Corte Inglés, Zara, McDonalds, etc.), que nos vamos encontrando de ciudad en ciudad.

Un problema estético que sin duda redundará en otro peor. Como consecuencia de la implantación de estas grandes empresas en las zonas estratégicas de venta de la ciudad, el valor de los locales comerciales colindantes se eleva a la enésima potencia. Algo interesante para el propietario del local, quien estará deseando que alguna de estas cadenas se arrime a su puerta para incrementar su patrimonio, pero desastroso para los costes estructurales de aquel comerciante cuyo local esté en alquiler.

Es decir, el pequeño comercio ya no solo compite contra estrategias de marketing como amplios surtidos, precios baratos o grandes campañas de publicidad, sino que entra en la batalla de los costes estructurales, la cual ataca un punto mucho más crítico de estos negocios.

## ¿Y qué puede hacer el pequeño comercio al respecto?

Acciones como el “Manifiesto del Comercio Español” elaborado en 2005 por la Confederación Española de Comercio o la Declaración de Badajoz 2006, cuyo lema es “Por un comercio urbano y socialmente responsable”, auspiciada conjuntamente por la misma Confederación y su homóloga portuguesa, la Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, son un claro indicio de la apuesta de los comerciantes por defender el pequeño comercio en las ciudades.

Sin duda estas acciones son de vital trascendencia para recordar la importancia a las administraciones públicas del problema que nos ocupa. Sin embargo, estas y otras acciones similares, acaban derivando los problemas del sector hacia su solución por parte de la administración, instándola en muchas ocasiones a que establezca barreras de entrada a las medianas y grandes superficies, lo cual está claro que no es el único problema del sector, pudiendo ser el establecimiento de dichas barreras precisamente un problema para la competitividad del pequeño comercio.

Es decir, a día de hoy es mucho más preocupante para las grandes superficies el hecho de tener que competir entre ellas que con el pequeño comercio.

No obstante, para muchas otras acciones parece necesario contar con la participación de la administración, aunque no tanto para disponer o subvencionar acciones puntuales (medidas fiscales a los propietarios, etc.) sino para participar, dentro del marco de una orquestación estratégica, en planes encaminados a conseguir la competitividad de núcleos de servicios comerciales, basados en el pequeño comercio.

Esto quiere decir que no sirve de nada poner parches puntuales a problemas coyunturales, sino que se debe realizar una gestión global, visualizar la gestión de los pequeños comercios como la de un único gran centro comercial, donde cada establecimiento tiene su independencia, pero donde continuamente se generan y aprovechan las sinergias existentes entre los mismos, minimizándose costes, maximizando la eficacia de las estrategias de comunicación, etc.

En definitiva, existe un camino demasiado largo entre el pequeño comerciante y la gran empresa, por lo que para acortarlo no será suficiente con realizar una acción puntual, sino que será necesario orquestar una estrategia que comprenda el desarrollo de un conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo global.

## Acciones concretas

Como el lector versado en dirección estratégica podrá suponer, aunque el papel lo aguanta todo, en la práctica existen múltiples factores como son los distintos agentes externos y las diferentes características propias de cada núcleo urbano comercial, que hacen que no resulte tan sencillo organizar una orquestación para un entorno de pequeños comercios.

Por ello, y siendo conscientes de la ineficacia de aventurar un modelo estándar que sirva para todo el pequeño comercio de todas las ciudades, al menos podemos indicar una serie de acciones que de alguna u otra manera deben tenerse en consideración en la formulación de una orquestación de estas características.

En este caso podemos diferenciar entre las medidas dirigidas a controlar los costes y aquellas encaminadas a potenciar la facturación.

Respecto a las medidas destinadas a controlar los costes podemos hablar de algunas acciones concretas como potenciar las centrales de compras, los contratos de gestión interesada o los alquileres de renta variable, siendo conscientes de que las centrales de compras, si bien pueden ser beneficiosas para el abaratamiento de los gastos generales, cuando se enfocan a la compra de mercaderías pueden entrar en conflicto con las estrategias de diferenciación.

Las medidas dirigidas a incrementar la facturación pueden ser más "clásicas", pero por ello no dejan de ser efectivas. En este caso hablamos del empleo de nuevas tecnologías, negociación de productos exclusivos, mejora de las condiciones de financiación, disposición de personal cualificado para la profesión (amabilidad, servicio, conocimientos técnicos, etc.), realización de distribución a domicilio, mantenimiento en el tiempo de una adecuada estrategia de comunicación y muchas otras acciones bien conocidas por el pequeño comercio que, en definitiva, van encaminadas a potenciar la capacidad y la actitud comercial de ir por delante de las necesidades del cliente para satisfacer e incluso superar sus expectativas.

Aunque también hay que decir que estas últimas medidas no solucionan problemáticas particulares del pequeño comercio, sino prácticamente de la generalidad de las empresas, por lo que el pequeño comercio, siempre trabajando como una unidad, deberá inventarse sus propias ventajas competitivas, llegando a acuerdos con establecimientos hosteleros, parkings, guarderías, etc., entendiendo que cada caso será diferente para cada ubicación.