

## **INTERVENCION III ENCUENTRO DEL COMERCIO ESPAÑOL**

Sres y Sras,

Quiero comenzar esta intervención, transmitiéndoles un saludo de parte del Ministro de Industria, Turismo y Comercio, Joan Clos, que no ha podido estar aquí con Uds., ya que como saben los viernes debe asistir al Consejo de Ministros.

Deseo expresar, al igual que han hecho quienes me han precedido en el uso de la palabra, mi felicitación a la Confederación Española de Comercio por la celebración de estos terceros Encuentros, con los que se consolida una iniciativa comenzada hace dos años en Madrid, de reunir una vez al año a los representantes más significados del pequeño comercio para debatir sus problemas y coordinar sus propuestas.

Igualmente, felicitarles por la elección de esta ciudad de Valencia, que siempre ha destacado por el dinamismo de su tejido comercial y de sus asociaciones de comerciantes, y que ahora se enfrenta al reto de convertir la celebración de la Copa América de Vela en una oportunidad de remodelar sus estructuras urbanas y de dar a conocer su atractivo al

mundo entero. Es como reza el lema de estos Encuentros “tiempo de oportunidades”.

En el año 1850, hace ya 157 años, se publicaba aquí en Valencia, en la imprenta de Jaime Martínez en la calle de Serranos, por parte de Manuel María Errando, prestigioso comerciante valenciano, una obra titulada “Manual del Dependiente de Comercio. Recopilación de lo más necesario a un joven en esta carrera”.

En este trabajo, recoge una carta que dirige a “un joven que pedía consejos al ir a establecerse en el comercio”. La carta reza textualmente así:

*Valencia 1 de noviembre de 1850.*

*Mi querido amigo: Al participarme tu proyecto de establecerte, me pides consejos sobre el particular; y yo al darte gracias por la confianza que de mí haces, te diré mi opinión y los medios necesarios para adelantar en este nuevo estado, a fin de que puedas sentar y progresar ante una buena y honrada reputación mercantil.*

*Procura desde luego adquirir todos los conocimientos que estén a tu alcance, particularmente en los que tengan relación a tu comercio; añade a esto una buena conducta, una conducta que no puedan tachar por ningún lado, y que*

*procure confianza, y ahí tienes el primer cimiento para sentar un buen crédito.*

Aparecen en este texto, dos elementos configuradores de la gestión actual y más moderna como son la gestión del conocimiento y el marketing relacional.

Continúa aconsejando:

*“No empieces con presunciones críticas y fatales al comercio; consulta los sucesos políticos, las crisis monetarias y comerciales, el resultado de una guerra, si existe, y sobre todo marítima, y dejando vulgares ridiculeces aparte, sigue impávido el camino que te señalen las circunstancias”.*

Como ven ya en 1850, existían agoreros con presunciones críticas y fatales al comercio, que afortunadamente no se han cumplido. Destaca también la necesidad de seguir impávido el camino que señalen las circunstancias, lo que en términos modernos sería “orientarse al mercado”.

Decía Séneca, hace ya dos milenios, que “ningún viento es favorable para quien no sabe donde va”.

Tal vez, los vientos dominantes en el mercado no sean los más favorables para la pequeña y mediana empresa

comercial, pero esto no quiere decir que, al igual que las tripulaciones de la Copa América, no podamos navegar contra el viento.

El éxito de la travesía es llegar primero a los consumidores. Es decir, buscar la estrategia que nos confiera una ventaja competitiva sostenible, o lo que es lo mismo que nuestros establecimientos sean preferidos por los consumidores, ya sea por el surtido, los precios, la atención al público, la proximidad o cualquier otro elemento en los que se apoya la estrategia comercial.

Los consumidores eligen para comprar el establecimiento que les ofrece mayor valor. Por ello, los comerciantes buscan posicionar su establecimiento en torno a los beneficios clave que ofrecen el resto de los establecimientos presentes. Esto es lo que se denomina propuesta de valor del establecimiento, que constituye la respuesta a la pregunta ¿por qué debería comprar yo en este establecimiento?

La propuesta de valor de un establecimiento comercial se puede basar en torno a las ofertas, variedad del surtido, especialización, atención al público y trato personal, ambiente, proximidad, servicios complementarios, etc., todo ello a un precio que resulta adecuado al conjunto de características ofrecidas.

Para competir con las grandes empresas de distribución en la lucha por obtener la preferencia de los consumidores, se pueden sintetizar las siguientes estrategias:

Estrategias ofensivas o de incremento de cuota de mercado:

1. Integración vertical: búsqueda de fuertes ventajas en los costes de aprovisionamiento de los productos. A través de la cooperación y de forma especial de las centrales de compra, las pequeñas y medianas empresas comerciales pueden acceder a las economías derivadas del tamaño.
2. Integración horizontal a través de cadenas horizontales de tiendas que permiten realizar acciones de marketing capaces de atraer a los clientes. Las cadenas voluntarias o franquiciadas que permiten acceder a las ventajas del tamaño en marketing, son el ejemplo tradicional de estas estrategias. Pero también, la creación de centros comerciales abiertos como espacios integradores de un conjunto amplio de comerciantes, con una misma gestión e imagen comercial, acciones promocionales y servicios conjuntos, y que constituyen una propuesta unificada de compra.

3. Especialización: buscar nichos de mercado que respondan a una demanda altamente especializada de uno o más productos, por los que esos consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado. El problema es que para que existan nichos de mercado que permitan la especialización suele ser necesario que el mercado tenga un tamaño grande.

Junto a estas estrategias se pueden definir otras tres estrategias de carácter más defensivo, cuyo objetivo es mantener la cuota de mercado actual:

1. Ventajas derivadas de la localización próxima a un punto de fuerte atracción comercial. A partir de las ventajas proporcionadas por una buena localización con fuerte tráfico de público, cualquier actividad comercial funciona.
2. Estrategia de supervivencia por la que los establecimientos se adaptan a un reducido nivel de ventas, mediante la traslación de costes a márgenes y precios.
3. Los establecimientos sobreviven por la no consideración del coste de oportunidad de los recursos empleados, como es no valorar el coste de alquiler del establecimiento comercial en los locales propios, no considerar la retribución del trabajo del empresario y

sus familiares, no imputar las amortizaciones de las instalaciones, etc.

Estas últimas estrategias permiten la supervivencia en el corto plazo, pero difícilmente se mantienen en el largo plazo, y de forma especial en el momento de la sucesión o del cambio generacional.

Ante esta situación, cabe preguntarse ¿qué pueden hacer los poderes públicos?

En primer lugar, favorecer un marco normativo de carácter general (económico, fiscal, laboral, etc.) que propicie el desarrollo de la actividad comercial.

En segundo lugar, creando externalidades que favorezcan el desarrollo de la actividad económica y comercial. Por ejemplo, mediante formación, infraestructuras, nuevas tecnologías, configuración de los espacios urbanos.

En tercer lugar, mediante acciones de fomento dirigidas a estimular las estrategias que se han mostrado como estrategias ganadoras: asociacionismo comercial, integración en centros comerciales abiertos y ejes comerciales, y especialización.

Pero siempre, en todos estos casos, teniendo bien presente que es el mercado quien finalmente tendrá la última

palabra sobre el éxito o fracaso de cada actividad comercial.

Es, como reza el lema de estos III Encuentros, “tiempo de oportunidades” y en estos tiempos que son también difíciles, “no todo tiene solución, pero a la vez no todo está dicho, no todo está escrito y no todo está inventado”, Uds. y sus empresas son un buen ejemplo de creatividad y de innovación en los mercados.

Para finalizar, termino con los últimos consejos que Manuel María Errando daba al joven comerciante:

*“Muchos comerciantes ha habido, que por haber confiado en demasía en sí mismos, se han precipitado en el abismo de la perdición; para no llegar a este triste extremo, si te encuentras en situación embarazosa o crítica, procura recoger consejos de aquellos que se han encontrado en igual situación; pero ten tino en elegir los consultantes, y junta al de aquellos el aviso de otras personas”.*

La participación de Uds. en estos III encuentros del Comercio Español y el asesoramiento que reciben de las diferentes asociaciones aquí representadas, constituyen la mejor garantía de que estas empresas en que están embarcados llegarán a buen puerto, sean cuales fueren los vientos que soplen.