

## El siglo XXI. Todo es comercio. En el futuro cabemos todos

**L**a entrada en el siglo XXI permite hablar de un escenario determinado por la complejidad y variedad del mercado de la distribución comercial. Se puede recurrir al término polimorfismo que procede del campo de la química. Se refiere a la capacidad de las partículas de cambiar de forma sin variar su naturaleza. *Mutatis mutandis*, en el comercio se producen sustanciales cambios en la forma de prestar los servicios comerciales sin modificar la naturaleza de la función distributiva, cuya quintaesencia es el desarrollo de la función económica de articular los intercambios con las correspondientes funciones espaciales, temporales y materiales.

La teoría del polimorfismo se configura en torno a cuatro ejes fundamentales de cambios en la orientación competitiva en el comercio: configuración marquista del mercado, modificaciones en el consumidor, la globalización y el efecto desbordamiento y el nuevo tejido social y de empleo en el contexto de la disrupción tecnológica y la robotización.

En lo relativo a la orientación marquista del mercado hay que señalar que los mercados del siglo XXI están determinados por los deseos. Las empresas intentan que sus productos sean algo distintos de los de sus competidores. La competencia se basa en la calidad de la marca y la diferenciación tiene su sustento en los gustos y necesidades del consumidor (causas naturales) o en el deseo premeditado de acrecentar el dominio del mercado y de los clientes (causas artificiales).

Las colonias, lentejas, quesos, pantalones, refrescos..., presentan diferencias que permiten la discriminación de precios. La prestación de servicios, el estilo y la moda son características que alteran sustancialmente la consideración de los productos. Las marcas añaden propiedades a los productos. Cada marca de pasta dentífrica, de champú, de lata de judías..., incorpora características diferenciales. También la propia prestación de servicios comerciales modifica los productos: la atención al comprador, la venta en autoservicio, el horario comercial, la ambientación...

[52]



[52] Valencia. Mercado Central, 2019. Fotografía: Joaquín Terán.

[53]



[53] Zaragoza. Mercado de Lanuza, 2020. Fotografía cedida por Mercazaragoza.

[54]



[54] Jerez de la Frontera (Cádiz). Mercado, 2009. Fotografía: Joaquín Terán.

[55]



[55] Barcelona. Mercat del Ninot, 2016. Fotografía: Joaquín Terán.

[56]



[56] Barcelona. Mercat de La Boqueria, 2008. Fotografia: Joaquín Terán.

Las principales direcciones del mercado marquista son las denominaciones de origen, las marcas del productor, las marcas del distribuidor y las marcas de establecimiento.

Las denominaciones de origen se vinculan (en sus diversas formas) con el lugar geográfico donde se produce y/o elabora y/o transforma el producto agrario y alimentario. En España hay más de 500 alimentos y bebidas amparados por algún tipo de denominación de origen o alguna figura de calidad diferenciada. Funcionan como marcas “paraguas” con un sello de calidad indeleble.

La marca del fabricante pretende ofrecer garantía, calidad, seguridad, imagen y un considerable número de propiedades intangibles. El productor busca diferenciación para luego conseguir la venta masiva del producto diferenciado. El mayor éxito de una marca se produce cuando se consigue la identificación fáctica con el producto genérico. Si el consumidor habla de coca-cola en lugar de bebida de cola, de donut en vez de bizcocho agujereado y azucarado, de kleenex en lugar de pañuelos desechables, de aspirina en lugar de ácido acetilsalicílico..., es evidente que se ha encontrado la fórmula del éxito.

El crecimiento de nuevas marcas, con pequeñas variaciones en envases, formatos, aromas, sabores, características técnicas, etcétera, es enorme. En los bienes de compra ocasional el dominio de los grandes fabricantes y sus marcas es muy notable, mientras que en los bienes de compra frecuente el mercado se segmenta: la marca del fabricante es hegemónica cuando se produce una gran diferenciación, mientras que en los productos indiferenciados el poder del distribuidor, y de sus marcas, es creciente.

En los años setenta del siglo XX solamente hay una marca universal, Coca-cola. En la segunda década del siglo XXI hay más de treinta marcas universales en sectores tan variados como la informática, la fotografía, la alimentación...

La marca del distribuidor acrecienta su importancia en el siglo XXI, especialmente en productos de gran consumo. Pasa de ser un instrumento para abaratar algunos productos, estrategia inicial de las marcas blancas, a convertirse en el ariete de los grandes distribuidores para acrecentar su poder en el mercado y derribar las fortificaciones de los fabricantes. El distribuidor innova, fija precios, establece sistemas de presentación de los productos, consigue la fidelidad de los compradores. En definitiva, domina el mercado y marca el paso en la cadena de valor.

En el año 2000, las marcas de distribuidor tienen una participación del 15,5 por ciento en la venta de productos de gran consumo. Veinte años después se acerca al 40 por ciento. Desde las cadenas de descuento duro, en las que constituyen un componente axial, a las de supermercados e hipermercados, las marcas del distribuidor se extienden como mancha de aceite que configura un nuevo mercado distributivo.

Los centros comerciales de todo el mundo tienen las mismas enseñas. El sucursalismo y la franquicia muelen identidad. Las cadenas de hipermercados, los restaurantes de comida rápida, las

tiendas de ropa, los grandes almacenes diseminan sus establecimientos sucursalistas y franquiciados desde una perspectiva global. Se trata de marcas de establecimiento que dominan el panorama comercial con determinados estilos de venta que incluyen tecnología, servicios, surtidos específicos...

El componente simbólico de la enseña favorece los sentimientos de seguridad y confianza del consumidor. La adquisición de bienes en algunos establecimientos llega a ser, incluso, una manifestación de la dignidad. Funciona una ley de apreciación superlativa de las enseñas que favorece la concentración de las compras en los establecimientos consolidados de marca con reputación alta.

Como orden de magnitud, se puede apuntar que en 2020 el número de franquiciadores en España se acerca a los 1.000, con más de 30.000 franquiciados.

En lo relativo a los cambios en el *consumidor*, hay que escribir acerca del crecimiento del número de hogares, la variedad socioeconómica de las familias, la nueva concepción de las edades y la irrupción desbocada de la civilización del deseo.

En el año 2000 hay unos 13 millones de hogares en España, que en veinte años aumentan en más de un tercio. Además, el número de personas por hogar disminuye sensiblemente desde 3,11 a menos de 2,80. El desarrollo de los hogares unipersonales favorece el consumo per cápita y la ampliación del mercado de deseos.

La variedad socioeconómica de las familias determina la aparición de múltiples nichos de mercado, entre los que se pueden citar las familias de doble renta sin hijos o con hijo único, los hogares con personas de edad avanzada y niños pequeños, los mayores con rentas saneadas prejubilados o jubilados. En todos estos segmentos predomina la alta demanda de productos de lujo y la fuerte consolidación de mercados de caprichos y autogratiﬁcaciones. En la otra cara de la moneda aparecen mayores con escasas provisiones financieras, hogares empobrecidos por la crisis económica que se inicia en 2007 o por la crisis sanitaria de 2020, los inmigrantes de baja cualificación y escasos recursos...

Se produce una redefinición de las pautas de consumo y conducta de las diversas edades. Se implanta la *Era de la Adolescencia*. La posición adolescente es el imperativo categórico de todas las edades. Todo el mundo corre alocadamente detrás de los postulados adolescentes superando la etapa en la que son los adolescentes los que para escapar del mundo se refugian en su identidad colectiva. El proceso de rejuvenecimiento (*down aging*) determina que gente mayor gire sus hábitos de compra en torno a criterios juveniles (en alimentación, en ropa, en juegos digitales...). Las prácticas consumistas quedan imbuidas del espíritu adolescente y, además, los menores toman el control de gran parte de las decisiones de compra en el hogar.

La frontera teórica entre deseos y necesidades es mudadiza y porosa. Las necesidades genéricas se basan en que las personas requieren bienes y servicios que les permitan alimentarse, desplazarse, cobijarse, cubrirse, mejorar la salud y la higiene...

[57]



[57] Palma de Mallorca (Islas Baleares). Mercadillo, 2009. Fotografía: Joaquín Terán.

[58]



[58] Mazarrón (Murcia). Mercadillo ambulante, 2007. Fotografía: Diego Juste.

[59]



[59] Castellón. Fachada del Mercado Central, 2017. Fotografía: Joaquín Terán.

[60]



[60] Madrid, 2017. Fotografía: Joaquín Terán.



De aquí surgen las necesidades derivadas que son las respuestas tecnológicas concretas que permiten satisfacer las necesidades genéricas. El coche facilita el transporte autónomo, las frutas la necesidad de alimentarse, el jabón cubre la necesidad higiénica, el teléfono móvil facilita la comunicación entre las personas...

Las necesidades derivadas terminan por dar a luz un inmenso mercado de deseos. Continuamente aparecen nuevos productos que permiten orientar las necesidades del consumidor. Los deseos son muy ampliados y divergentes, con lo que se favorece la creciente segmentación del mercado. El pan puede ser blanco o integral con o sin semillas, con o sin sal y azúcar...

Los teléfonos móviles abarcan nuevas funciones continuamente. La higiene del pelo da lugar a múltiples variedades de champús y acondicionadores. Las órbitas de la civilización del deseo giran y giran. Un eslogan rotundo puede ser el "todo nuevo, todo bueno". El andamiaje de esta colosal construcción de nuevos deseos está constituido por la continua innovación tecnológica, la diferenciación marginal de los productos y el papel omnímodo de la publicidad y la moda. El imperio de lo efímero no da tregua con su implacable "siempre más, siempre nuevo".

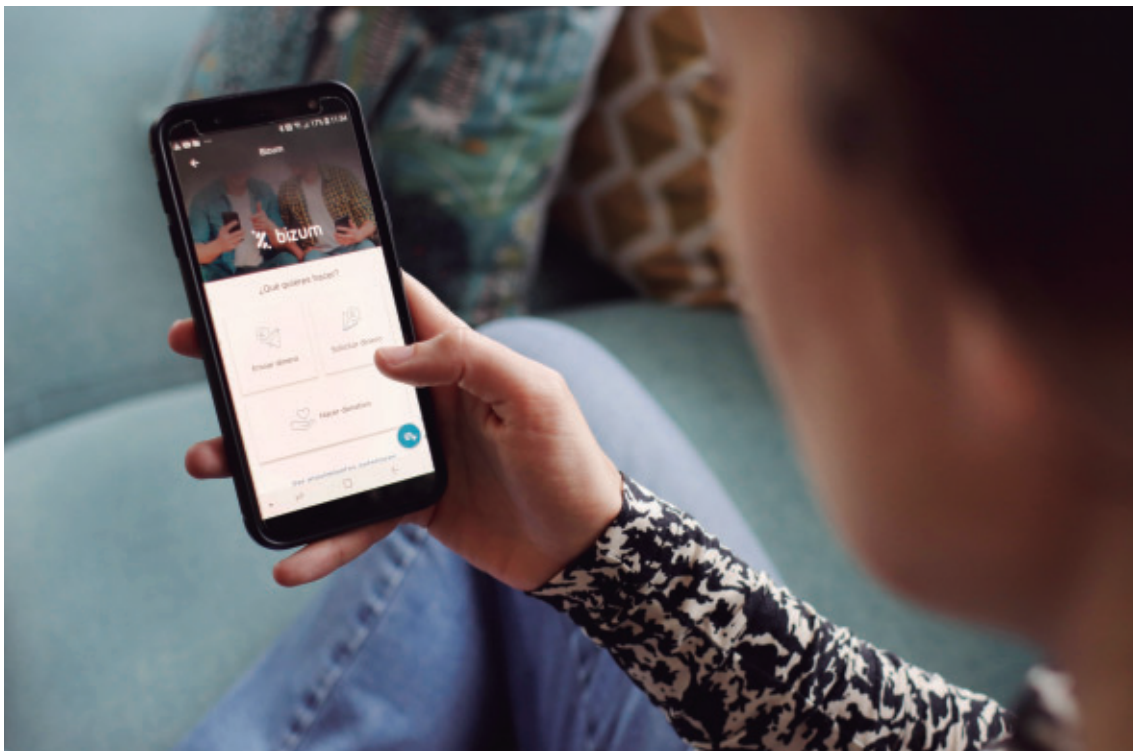
Para aderezar el guiso de las nuevas pautas de compra y consumo se puede apuntar a las nuevas funciones que cumple este último. La dramatización del consumo permite hablar de un *homo sanitas* obsesionado con el impacto de los productos en la salud. Por otra parte, el ir de compras es una actividad que frena la depresión, lo cual da paso a una función consoladora, "sufro, luego compro". El comercio es el epicentro de la diversión. La función de esparcimiento domina el mundo. El centro comercial de Ikea en Shangai es considerado el segundo hogar de los habitantes del lugar.

La comunicación encuentra nuevos cauces en el espacio y en el tiempo. Los lugares de paso se convierten en nuevos ejes de comercialización. Estaciones, aeropuertos, hospitales, barcos, centros de ocio... El turismo de compras también muestra sus poderosas credenciales. Desde la óptica del tiempo, la compra se convierte en un proceso continuo por las vías del comercio electrónico, de las máquinas automáticas, de las tiendas de horarios amplios...

La globalización e internacionalización de la economía tiene consecuencias enormes en el comercio. La saturación de los mercados internos y la necesidad de crecer incitan a muchas empresas y organizaciones comerciales a "desbordar" las fronteras y acceder a otros mercados. Además, el afán de diversificar las inversiones y el deseo de generar imágenes de marca globalizadas colaboran en el proceso.

Se produce una continua adaptación a las características de los mercados locales y regionales, teniendo en cuenta las rentas de situación de las empresas ya instaladas. La necesidad de crecer queda apuntalada por el desarrollo de economías de escala inmersas en la distribución masiva. Todos estos factores contribuyen a la creciente concentración del sector distributivo. En productos de gran consumo, la cuota de mercado de las cuatro empresas de mayor tamaño pasa de algo más del 40 por ciento en el año 2000 a superar el 60 por ciento en 2020.

[61]



[61] Pagando una compra con la aplicación Bizum, 2021. Fotografía: Joaquín Terán.

[62]



[62] Entrega de una compra online, 2020. Fotografía: Joaquín Terán.

Aunque el comercio minorista no admite fácilmente los procesos de deslocalización en sus tiendas físicas por las características de los servicios ofrecidos, el desarrollo del comercio electrónico plantea nuevos retos en materia de desintermediación y de servicios al consumidor a domicilio.

En materia de empleo y participación en el tejido social, la distribución comercial representa alrededor del 15 por ciento de la población ocupada total y cerca del 25 por ciento de la población ocupada no asalariada. Es decir, de los que trabajan por cuenta propia. El comercio siempre frena las oscilaciones cíclicas en materia de empleo y observa una creciente presencia del empleo femenino. También destaca la creciente importancia relativa de los asalariados y la gran diversidad de cometidos funcionales que se pueden desarrollar en el comercio. Esto supone la necesidad de una adecuación continua de los procesos formativos a los nuevos requerimientos en conocimientos y capacidades de marketing, logística, exposición en los puntos de venta, seguridad, herramientas tecnológicas y financieras en las cajas de salida...

Inmersos en la sociedad de los trabajos se observa que aumenta el trabajo a tiempo parcial, el empleo temporal, el trabajo desde el domicilio y otras múltiples formas de segmentación y complejidad del mercado laboral. El desenvolvimiento del comercio electrónico alimenta asimismo nuevas necesidades formativas y ocupacionales. Expertos logísticos, repartidores, almacenistas..., encuentran campo abonado para el desempeño de nuevas tareas muy ajustadas en el tiempo y en el espacio.

La evolución del empleo se ve condicionada por la ola de automatización. El robot es un trabajador versátil. En tareas logísticas, por ejemplo, un robot puede mover una caja cada segundo, mientras que un trabajador mueve una caja cada 6 segundos. Encima, el robot no se cansa, no para y puede trabajar continuamente. Los Kiva Systems son capaces de mover materiales en los almacenes con gran rapidez y soltura.

Por otra parte, en los establecimientos minoristas, las tareas de mantenimiento, reposición y reparación pueden ser realizadas por máquinas y en los autoservicios se puede disponer de asistentes virtuales y de cajas con escáner en las que se paga con móvil. Además, el comercio electrónico y las máquinas automáticas ofrecen soluciones relevantes para vender un número creciente de bienes.

Estas cuestiones cambian el modelo de negocio y las actividades humanas en progresión son aquellas vinculadas con una mayor percepción sensorial, competencias cognitivas y competencias sociales y emocionales. Si predominan las competencias físicas como habilidades motoras y de mero procesamiento de datos, el maquinismo adquiere una notable ventaja competitiva.

Karel Capek acuña la palabra robot en 1920 con el significado de trabajo en esclavo. Las perspectivas son de tener niveles de desempeño sobrehumano. La explosión robótica del siglo XXI requiere una continua adaptación a una economía bipolar y de cambios educativos con la elaboración de mapas de riesgos para fomentar las competencias intrínsecamente humanas.

[63]



[63] Majadahonda (Madrid). Centro Comercial Gran Plaza 2, 2017. Fotografía: Joaquín Terán.

*Anécdotas y peripecias. Huellas en la historia*

## EL CENTRO COMERCIAL COMO EJE VITAL

Kowinski escribe en 2002 en su libro *The Malling of America*:

*“Algún día será posible nacer, ir desde el parvulario a la Universidad, conseguir un empleo, tener hijos, avanzar en profesiones, incluso ser arrestado, juzgado y encarcelado, llevar una vida realmente llena de cultura y diversión, y finalmente morir y recibir ritos funerarios sin tener que salir de un complejo de galerías comerciales”.*

Hasta llegar a 2020, la mayoría de los adolescentes y jóvenes americanos pasa más del 50 por ciento de su tiempo de ocio en centros comerciales. En Europa, Australia y grandes partes de Asia ocurre algo parecido. El comercio se instala en nuestras vidas. El magnetismo de los centros comerciales atrae a todas las capas de la población, pero especialmente a los jóvenes y adolescentes.

[64]



[64] Madrid. Centro Comercial La Vaguada, 2020. Fotografía: Joaquín Terán.

La edad de oro de compatibilidad del aumento del progreso tecnológico con el bienestar de los trabajadores da paso a una situación disruptiva en la que las máquinas, en ocasiones, no son herramientas que aumentan la productividad de los empleados, sino que sustituyen a los propios trabajadores. Cerca del 60 por ciento de las profesiones tiene un 30 por ciento de actividades automatizables. Esto supone que muchas personas pueden realizar desempeños complementarios al trabajo de las máquinas en el marco de la robotización (y no al revés). La crisis económica de 2020 parece que insiste en esta cuestión, puesto que se abre una era en la que los robots invaden las actividades físicas rutinarias y, también, las que necesitan competencias cognitivas.

A partir de la segunda década del siglo XXI surge con ímpetu una nueva interpretación del funcionamiento de la estructura comercial minorista. Se trata de la convergencia de formatos determinada por los nuevos procesos de innovación comercial y de consideraciones sobre la calidad del servicio. Se puede hablar de un proceso de ósmosis competitiva por el que los distintos formatos y organizaciones comerciales tienden a imitarse y a converger en sus estrategias comerciales.

Los supermercados se aproximan a los establecimientos de descuento duro aumentando el peso específico de las marcas de distribuidor y multiplicando las ofertas, los descuentos aumentan las marcas del fabricante y se deslizan por el surtido de productos frescos, intentando vincularse con los factores de éxito de los supermercados.

Los centros comerciales y algunos supermercados e hipermercados imitan los elementos fundamentales del mercado municipal, con estrategias que utilizan frases comerciales del siguiente tenor: “como en el mercado”, “como en la plaza”. Se observan aproximaciones tangenciales en las políticas de precios, localización, presentación en el punto de venta, etcétera.

Este proceso de convergencia se articula en torno a los siguientes puntos:

- La reconfiguración de las principales partidas del mercado alimentario, con una creciente competencia multicanal en la alimentación fresca.
- La creciente homogeneización de los precios, con una notable minoración de la horquilla de precios entre formatos (por ejemplo, entre 2008 y 2013 disminuye nueve puntos).
- El acercamiento entre los formatos en materia de servicios como revela, a título orientativo, el Índice de Calidad de Servicio del Ministerio de Agricultura. El Índice de Calidad de Servicio Global observa una reducción de la horquilla entre 2005 y 2011. La diferencia entre los formatos, autoservicios y tiendas de conveniencia era de 34,6 puntos en 2005, mientras que en 2011 alcanza 19,2 puntos, en este caso entre autoservicios e hipermercados.
- La disminución del tamaño de los establecimientos. Surge un formato híbrido con menor dimensión. En 2019, el 85 por ciento de la superficie de venta creada se asocia a pequeños y medianos supermercados, y establecimientos de descuento sin aparcamiento.

Las primeras décadas del siglo XXI apuntan las siguientes tendencias fundamentales de innovación y transformación del comercio:

- La innovación en productos y procesos sigue con su imparable aceleración del cambio. La diversificación a través de internet continúa siendo notable, teniendo en cuenta las sinergias que generan los adelantos tecnológicos en las aplicaciones de los ordenadores, tabletas y móviles. El internet de las cosas tiene una presencia creciente.
- La omnicanalidad se extiende porque las tiendas que operan en línea sienten crecientemente la necesidad de tener establecimientos físicos. Los casos de Amazon, de JD con su participación en la cadena china de supermercados Yonghui..., son paradigmáticos al respecto.
- La disponibilidad de datos sobre el consumidor (Big Data) y el neuromarketing plantean retos apasionantes económicos, sociales, éticos y un largo etcétera.
- La microlocalización y la personalización de las experiencias de los clientes son factores fundamentales para el éxito comercial.
- Se están desarrollando nuevos sistemas de ahorro de costes y de atracción del comprador, como los establecidos por Amazon en Seattle que permiten a los clientes entrar y salir del establecimiento sin pasar por caja, las cerraduras inteligentes de Walmart que permiten llevar las compras al hogar cuando no hay nadie, los asistentes virtuales de voz en los supermercados...
- Las preferencias orientadas por los valores siguen teniendo gran importancia al reconocer las actividades de responsabilidad social empresarial de las compañías, elegir productos saludables, prevenir desperdicios y favorecer la economía circular... La economía colaborativa basada en compartir recetas y comidas también aumenta sus nichos de mercado. La trazabilidad de los productos y la normativa higiénico-sanitaria acrecientan de forma acelerada su relevancia.
- El crecimiento sostenible se convierte en objetivo básico de las políticas públicas y en torno a él giran los satélites de la economía circular, la disminución del despilfarro, la eficiencia en los puntos de venta, la utilización de tecnologías limpias, los cambios radicales en el envase y el embalaje...

El aumento relativo de las ventas por correo electrónico dispara las previsiones pesimistas sobre las tiendas físicas. Algunos especialistas se permiten escribir acerca del *apocalipsis del retail*, estrangulado por los altos costes de las instalaciones comerciales en relación con los menores costes operativos de las ventas digitales.

Si se aplica la teoría del ciclo de vida, todos los formatos comerciales entran en vulnerabilidad y el formato dominante emergente es el comercio electrónico. Sin embargo, parece más plausible la teoría de la adaptación competitiva de todos los formatos, junto con la tendencia a la convergencia

[65]



[66]



[65] y [66] Huesca. Ultramarinos La Confianza, 2009. Abierta en 1871, está considerada una de las tiendas de alimentación más antiguas de España, funcionando sin interrupción durante 150 años. Fotografía: Joaquín Terán.



[67]



[67] Getafe (Madrid). Hipermercado Alcampo. Centro Comercial Getafe 3, 2020. Fotografía: Joaquín Terán.

[68]



[68] Majadahonda (Madrid). Hipermercado Carrefour, 2020. Fotografía: Joaquín Terán.

anteriormente señalada. No desaparece la tienda tradicional, ni el mercado municipal, ni el hipermercado, ni el centro comercial, ni, mucho menos, el supermercado, sino que se transforman para prestar nuevos servicios, cambiar su orientación competitiva, su localización... Esta adaptación generacional se observa, incluso, en la venta automática. Esta última enlaza con la compra sobre la marcha (*on the go*). Se pretende que los consumidores, sobre todo en entornos urbanos, estaciones de transporte..., dispongan de productos en todas partes. Como los potenciales compradores tienen gran movilidad, las máquinas aparecen por todas partes para satisfacer las necesidades más variadas.

Los mercados centrales mayoristas se convierten en modernas plataformas de abastecimiento de alimentos junto a una gran variedad de servicios complementarios. La concentración de la población en las ciudades, el aumento de la esperanza de vida de las personas, el aumento de la demanda de productos saludables, la concentración e internacionalización de las actividades comerciales minoristas con el desenvolvimiento de poderosas cadenas de supermercados e hipermercados, y el creciente interés por el crecimiento sostenible y las cuestiones relacionadas con el medio ambiente apuntalan el fortalecimiento de las Unidades Alimentarias de la red Mercasa. Los sistemas

[69]



[69] Barcelona. Mercado de Frutas de Mercabarna, 2018. Fotografía: Joaquín Terán.

*Sorbos literario-artísticos*

## LA SERIE TELEVISIVA *MERCADO CENTRAL* Y EL DOCUMENTAL *RENAIXEM*

En septiembre de 2019 se estrena la serie española de televisión *Mercado Central*. La dirección corresponde a Joan Noguera y tiene como protagonistas principales a Begoña Maestre, Lola Marcelli, Antonio Garrido y Dani Luque.

El tema central de la serie es el intento de conversión de un mercado municipal en un centro comercial con promotores privados. En torno a esta cuestión gira una serie de subtramas en las que participan los personajes vinculados con el puesto de frutas y verduras De la Luz, la carnicería El Tajo, una pequeña droguería, una tienda delicatessen, una floristería, una pizzería y otros puestos. Se suceden las escenas de intriga, amor, conflictos, humor en el marco del citado proceso de reconversión que sobrevuela el desarrollo de la serie.

Destaca el realismo en la presentación de los puestos, las compras y ventas y, en general, el bullicio de la vida del mercado, que se convierte en un centro de relaciones cívicas, además de las comerciales.

En 2020, David Segarra y Pepe Ábalos elaboran el corto documental *Renaixem*, que presenta el esfuerzo heroico de los trabajadores de las huertas valencianas para conseguir los alimentos necesarios para abastecer a la población durante la emergencia sanitaria. También se recoge el decisivo papel y el esfuerzo perseverante de Mercavalencia y de los mercados municipales para conseguir los citados objetivos vinculados con la soberanía alimentaria.

[70]



[70] Madrid. Mercado de Chamartín, 2016. Fotografía: Joaquín Terán.

de gestión de residuos, que dan lugar a canales logísticos inversos y otras manifestaciones de la economía circular, encuentran en las Unidades Alimentarias grandes sedes de acogimiento y desarrollo.

*Las pisadas de Mercasa en el siglo XXI se vinculan con la innovación adelantada.* Estos términos se concretan en la concepción como servicio público, la creciente participación en la distribución física y logística, la innovación tecnológica, la gestión del conocimiento y la internacionalización y la responsabilidad social y la vinculación con los objetivos del desarrollo sostenible. Como se ha comentado anteriormente, todas estas facetas se manifiestan de forma creciente según van evolucionando los años del siglo.

La colaboración público-privada se manifiesta en relación con las corporaciones municipales, los operadores mayoristas y minoristas, los consumidores, los operadores logísticos, etcétera. Mercasa segrega continuas externalidades positivas en la relación con la producción y el consumo, los servicios a las empresas, las infraestructuras de transportes... También colabora en la configuración de la ciudad comercial, aumentando la calidad urbanística.

En relación con la distribución física y la logística se logran continuas mejoras en los campos de control de los inventarios y almacenes, manejo de mercancías, procesamiento de los pedidos, transporte, recuperación de residuos...

La innovación tecnológica se vincula con los productos, los procesos y la organización. Destacan las aportaciones realizadas en la tecnología de almacenamiento y refrigeración de los productos, la tecnología de información sobre precios y cantidades, de preparación de los pedidos, de los puntos de venta (mercados municipales y centros comerciales)...

La gestión del conocimiento permite establecer una *supermarca* con gran éxito internacional en materia de equipamientos comerciales mayoristas y minoristas. También realiza relevantes labores formativas y de difusión de ideas y saberes con la revista *Distribución y Consumo* como punta de lanza.

La responsabilidad social de la empresa conecta con los objetivos del desarrollo sostenible y tiene múltiples manifestaciones. Las tareas emprendidas en materia de eficiencia energética, educación alimentaria y consumo saludable, gestión de residuos, economía circular, apoyo a los bancos de alimentos y un largo y provechoso etcétera consolidan el papel de servicio público de la empresa y su receptividad a las recomendaciones de los organismos internacionales y nacionales.

En definitiva, Mercasa se configura como la *mano visible* de la política pública en materia de comercio interior, generando enlaces hacia atrás con el sector productivo, los operadores logísticos y el comercio mayorista en origen, hacia delante con el comercio minorista, los clientes institucionales y el sector Horeca, el comercio exterior... También favorece la aparición de enlaces fiscales, movimientos económicos susceptibles de ser gravados, de gran magnitud.

## Y llega 2020. El comercio como sector estratégico para la distribución de los productos básicos

La gran crisis sanitaria, económica y social desencadenada en 2020 requiere un análisis con cierto despego temporal. Recordando al poeta romano Catulo se puede decir que se necesita una *nox dormienda* para poder abordar la cuestión. Una *nox dormienda* significa que es menester dormir entera una noche final tras un periodo de dolores, disgustos y alivios. El poeta también se refiere a los placeres, pero en esta ocasión quedan fuera de toda consideración. Superada esa noche se puede llegar con enorme esfuerzo intelectual y sentimental a estudiar los principales elementos de esta crisis y la afectación determinante que tiene en la actividad comercial.

Lo primero que hay que señalar es la importancia de la biopolítica, según la acepción de Foucault, en el desenvolvimiento social. Es decir, los modos de vida adquieren fuertes componentes normativos determinados e impregnados por la emergencia sanitaria mundial. La industria, el turismo, la agricultura y el comercio cambian radicalmente sus orientaciones en función de los requerimientos de los poderes públicos. Estos cambios se sustentan en la modificación normativa de la movilidad de las personas vinculada con el distanciamiento social.

La importancia del comercio como sector estratégico y esencial se manifiesta de forma determinante. La disponibilidad de cadenas de suministro nacionales permite paliar las devastadoras consecuencias de la pandemia en el plano económico y social. En todo momento, el abastecimiento de productos básicos está asegurado.

El modelo mundial de globalización, anteriormente comentado, se sustenta en las cadenas internacionales de valor. Estas cadenas globales hincan sus raíces en el sistema *just in time* basado en la eficiencia logística y la velocidad del transporte internacional. China y algunos dragones asiáticos se convierten en las fábricas del mundo y la geografía productiva se basa en la deslocalización y desconcentración de actividades. Las empresas matrices, directamente o mediante la subcontratación, extienden sus tentáculos en casi todos los sectores y en todos los lugares del globo.

La alerta sanitaria configura un mundo nuevo en el que las cadenas suministradoras locales y nacionales reviven y la hegemonía de la perspectiva global pierde vigor. La dependencia de productos importados alimentarios, materias primas, sanitarios..., genera una tremenda disrupción en los países con menor autonomía productiva.

La crisis de 2020 hace estallar por los aires el proceso globalizador y las tendencias autárquicas crecen ante las restricciones fronterizas determinadas por la emergencia sanitaria mundial. Las cadenas de suministro nacionales permiten evitar crisis alimentarias descomunales. Algunas instancias y organismos internacionales plantean, de facto, un dramático "sálvese quien pueda". La disponibilidad de recursos propios y de cadenas de distribución adecuadas permite suavizar el problema y afrontar la reconstrucción del futuro desde una atalaya más elevada y de mejor visibilidad.

En los peores momentos de la crisis pandémica, los camioneros, reponedores, cajeras de supermercados, pequeños comerciantes, repartidores, etcétera, juegan un papel de héroes junto a los sanitarios, policías, bomberos... Una vez superada la peor etapa debe valorarse adecuadamente la importancia de disponer de cadenas de distribución sólidas que eviten los amagos de marasmos distributivos.

La encuesta del estudio realizado por SAP y Oxford Economics a los grandes operadores, en 2020, refleja los elementos básicos que deben tener las cadenas de valor en el horizonte previsible del siglo XXI:

- Las decisiones sobre la cadena de valor deben ser tomadas teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.
- Estas decisiones deben tener en cuenta la sostenibilidad en todas las fases del proceso de suministro.
- Hay que utilizar la inteligencia artificial. Es fundamental disponer de información en tiempo real.
- Se requiere el despliegue de las tecnologías más avanzadas.

Tanto en el comercio mayorista como en el minorista se está produciendo un proceso descomunal de adaptación ante las nuevas coordenadas establecidas por la situación sanitaria. Centrando la atención en la vertiente minorista, se observan tres pilares básicos en el proceso de adaptación continua: la cercanía del producto, la personalización de las compras y la innovación tecnológica.

La proximidad de los establecimientos es un valor en alza. Los clientes buscan compras rápidas y seguras con minimización de los desplazamientos. Los productos requieren un acceso fácil que se puede alcanzar por la proximidad del punto de venta o por la vía de la venta a distancia con transporte a domicilio. La localización siempre ha sido una variable decisiva para el éxito comercial, pero en los nuevos tiempos la necesidad de un núcleo de mercado es imprescindible.

Un concepto este de proximidad que también se demuestra como un valor en alza en cuanto al origen de los productos, cada vez más palpable en alimentación –sobre todo en frescos–, pero también en productos industriales, convirtiéndose en un aval y un plus de valor el “Hecho en España”, que en algunos segmentos de consumidores puede ir asociado a un cierto nacionalismo renacido frente a la globalización, y en otros colectivos a la mayor sostenibilidad de los productos de cercanía, por su menor huella de carbono, entre otros factores.

Las tiendas, en todo caso, tienen que redefinir la gestión y las actividades desarrolladas. Como señala McKinsey (2020), se requiere crear una plataforma en llamas (*burning platform*) para ser capaces de afrontar los nuevos desafíos.

La personalización de los clientes empieza por “solo en la tienda” o “en la tienda primero”. También crece con vigor el “compra online, recoge en la tienda”. Para competir con la tienda digital se requieren aumentos de la productividad que pueden llegar a ser superiores al 20 por ciento. Los seísmos derivados de la venta a distancia pueden acomodar a los consumidores en el futuro y requerir continuos cambios generacionales en las tiendas físicas.

La innovación tecnológica, en combinación con los factores que acabamos de mencionar, determina que las tiendas del futuro se perfilen como establecimientos de porcelana. Es decir, todo debe estar preparado y cuidado para que el cliente se sienta a gusto.

La utilización de impresoras 3D, la robotización, los sistemas de sensores para realizar los pagos, los carros inteligentes, los sistemas de desinfección de productos y locales..., son muestras relevantes de una adaptación tecnológica imparables vinculadas con las pautas sanitarias hegemónicas.

Los especialistas en neuromarketing tienen que afinar sus propuestas para facilitar compras rápidas y seguras. Las pruebas de productos, sobre todo en ropa y calzado, plantean nuevos desafíos. El cliente va a buscar productos prevendidos por la publicidad, el consejo de los vendedores... Las marcas constituyen un atributo de seguridad. Según Deloitte (2020), el 65 por ciento de los consumidores españoles está dispuesto a comprar productos con marcas consolidadas.

Por otra parte, los imperativos del crecimiento sostenible inducen a pensar en la necesidad de aplicar un modelo multi-R en los establecimientos comerciales, que incorpore el rediseño, el reciclaje, la reutilización, la redistribución, la reparación y la renovación.

La sociedad del futuro debe construirse en torno a la disminución del desperdicio alimentario, y el despilfarro en general, lo cual requiere enormes esfuerzos en la disminución de mermas, rotura de bienes, pérdidas desconocidas...



[71] Madrid. Panadería, 2020. Fotografía: Joaquín Terán.



[71]

