

Lisboa. Mercado Municipal de Benfica.



# Comercio de proximidad postpandemia ¿qué futuro(s)?

✦ João Manuel Barreta

*Licenciado en Organización y Dirección de Empresas / Máster en Gestión del Territorio / Técnico del Ministerio de Economía (Portugal). Autor del libro "A Tertúlia da Rua do Comércio"*

*Imágenes de comercios de Portugal, facilitadas por el autor.*

**Resumen:** Ante la más que evidente imprevisibilidad de la crisis pandémica que asoló al mundo, el ejercicio de escenificar sus impactos en lo que respecta al comercio de proximidad constituye un desafío tan útil como necesario.

El comercio, en general, como actividad económica que refleja una relación entre oferta y demanda, representa el mejor ejemplo de la importancia de la relación de proximidad, de vecindad, de las relaciones sociales, de convivencia, que lo digital no puede llenar, y mucho menos sustituir.

El sector del comercio ya ha demostrado, en varias ocasiones y ante situaciones adversas, que sabe resistir, se reinventa y asume

su responsabilidad por un papel protagónico, muchas veces no reconocido, que lo sigue convirtiendo en un factor distintivo en la captación de demanda de nuestras ciudades y pueblos.

Por tanto, ante un escenario, efectivamente vivido por todos, en el que el comercio se vio afectado por los efectos de las imposiciones y restricciones derivadas de la crisis de la pandemia, se pueden trazar varios escenarios para los futuros probables, cuyas narrativas se reportan en este artículo. Es probable que el propósito de anticipar tales escenarios constituya una herramienta útil para planificar, organizar y administrar el futuro del comercio.

**Palabras clave:** comercio, proximidad, prospectiva, escenarios.

**S**i solo la voluntad dependiera de querer reflexionar sobre un tema en el que la creencia personal viene rondando desde hace tiempo, el presente acercamiento al comercio llamado de proximidad no será, en absoluto, extraño a la intrusión de los tiempos.

La metodología adoptada se refleja en la puesta en común de construcciones sucesivas de escenarios probables de lo que podría ser el futuro del comercio de proximidad, realizando tal ejercicio prospectivo a partir de una posible comparación entre ejercicios marcados por las voluntades que los tiempos cambian y arrastran con ellos. El lapso de tiempo entre los ejercicios es una década, ¡tiempo suficiente para un cambio de voluntades!

Como no se trata de algo pretencioso, la idea no se basará tanto en un respeto escrupuloso y una fidelidad sin reservas a las teorías que sustentan la ciencia prospectiva, y que de forma un tanto ingenua, pero con un doble sentido, podría llamarse la ciencia del futuro, sino más bien en una especie de superposición de un conjunto de escenarios que tuvo la oportunidad de dibujar sobre lo que se puede esperar del comercio y los comercios que tratan de hacerlo todos los días.

### QUERER CAMBIAR TIEMPOS Y VOLUNTADES ES CREÍBLE, CREER EN ESTO ES INCREÍBLE

El ejercicio de prospectiva no es algo nuevo, pero sigue siendo innovador, en la medida en que es capaz de dotar a todos los responsables de planificar, organizar y gestionar, con herramientas que pueden resultar de gran utilidad y cruciales en cualquier proceso de decisión a la que se enfrentarán, en el presente y en el futuro.

En los últimos diez años, al menos, muchas cosas han cambiado y muy recientemente hay dos hechos que conviene destacar, sobre todo por su significado y la señal que dan a la Sociedad, en general, y a la Administración Pública, en particular. Me refiero específicamente, enumerando sólo brevemente, a la creación a nivel de la Presidencia de la República de Portugal de un área específica denominada "Estrategia y Prospectiva" (área "Política", en el término anterior) y la creación por parte del Gobierno del Centro de Planificación por Competencias, Política y Prospectiva de la Administración Pública, denominado PlanAPP.

La misión del PlanAPP, en el ámbito de la planificación estratégica, es apoyar la definición de líneas estratégicas, prioridades y objetivos de las políticas públicas, asegurar la coherencia de los planes sectoriales con los documentos de planificación transversal, monitorear la ejecución, evaluar la implementación de las po-

líticas públicas, instrumentos de planificación y los resultados obtenidos y preparar estudios prospectivos.

Como no es una revolución, será sin duda una notable evolución en cuanto a una deseable, diría necesaria, implementación y adopción práctica de tan vasto campo teórico que la "ciencia" prospectiva contempla y nos brinda.

Se trata de asumir, por los máximos poderes de la República, la vieja "fórmula" que no olvidan jamás quienes defienden y practican la Prospectiva, es decir, el "futuro del pasado está en el futuro, el futuro del presente está en el pasado y el futuro del futuro está en el presente".

Seguramente se superará una hipotética reticencia inicial, tal vez en concomitancia con una especie de posible paralelismo entre la condición de historiador y la condición de "previsor". El primero nos dice, en presente y en futuro, el pasado; mientras que el segundo se encargará de decirnos, en presente, el futuro, o mejor dicho, los futuros probables.

Pensar en el(los) futuro(s) es una necesidad que ya no es de hoy, basta con retroceder unos siglos e ir a "beber del pensamiento" de San Agustín - *"Ni el futuro ni el presente existen. Los tiempos son tres: pasado, presente y futuro. Quizás sería mejor decir que los tiempos son: el presente del pasado, el presente del presente, el presente del futuro. Y estos están en el alma, no veo en cualquier lugar. El presente del pasado es memoria, el presente del presente es percepción, el presente del futuro es expectativa"*.

En definitiva, por mucho que quieras pensar en el Pasado o pensar en el Futuro, tienes que ser consciente de que esto se hace en un... ¡Presente!

### COMERCIO DE PROXIMIDAD: PERSPECTIVAS ACTUALES SOBRE FUTUROS INCIERTOS

De hecho, cabe señalar que el foco de interés para profundizar en el tema siempre ha estado guiado por el deseo del oficio del futuro y la creencia en el futuro del comercio, por tanto, consciente de lo que es la pluralidad y singularidad aplicada a la investigación del comercio, ya sea desde un punto de vista económico, social, cultural, político u otro.

La actualidad de la prospectiva y el comercio de proximidad, o la combinación de ambos, ciertamente no será puesta en tela de juicio, y los hechos recientes, contextualizados por un entorno tan peculiar que conocemos y experimentamos desde hace dos años, no pueden ser cuestionados ni omitidos debido a los

efectos de un brote pandémico a escala global, tan adverso como impredecible.

Ante la magnitud de tanta incertidumbre que nos rodea, y porque hay certezas en este tiempo de turbulencia, es que el comercio postpandemia será diferente, tendrá que ser diferente, si no, porque la demanda también será diferente.

La pertinencia de tal reflexión y su supuesta utilidad puede basarse en varios hechos más o menos recientes sobre los que será factible extraer meros hallazgos cuyas consecuentes conclusiones permitirán un acercamiento más razonable, quizás incluso con más razón.

Quizás no recordemos otra época en que aparecieran tantos supuestos especialistas, interesados o simplemente curiosos por estos temas que envuelve el comercio. Leemos y escuchamos a políticos, comentaristas, columnistas, entre muchos otros, sobre comercio: cuándo debe abrir y cerrar, cómo se puede comprar y vender, a qué hora puede o no puede funcionar, cuáles son (o no son) bienes esenciales o primera necesidad, cuál es la relación ideal de ocupación del espacio de la tienda, cuál es la distancia adecuada, implementar (o no) la atribución/adopción de gafetes/sellos de tienda segura, confiable...

Incluso llegamos a enfrentarnos con “nuevos conceptos” como (des)confinamiento comercial, venta por ventanilla, criterios de aforo máximo de los espacios comerciales (tiendas, supermercados, ferias, mercados municipales, etc.), normas de distanciamiento, bienestar social, obligatoriedad, adopción de equipos de protección personal, formas alternativas de pago, entre muchas otras nuevas realidades que iban surgiendo.

Independientemente de todo esto, ha sido evidente para todos que el comercio como sector de actividad económica y sus diferentes oficios han demostrado su importancia y, más que eso, el papel que juegan no sólo en la economía nacional y local, sino también en el papel que desde hace mucho tiempo les han llamado en función de otros ejes estructurantes de nuestras vidas, limitándose meramente como ejemplo al rol social, la relación entre las personas, la interacción, de convivencia y convivencia. Si aún persisten las dudas, el comercio es mucho más que una mera parte de la economía, es mucho más, mucho más que eso.

Gran parte de lo sucedido nos hizo cuestionar teorías y conceptos de otros tiempos, como la especialización, la complementariedad, el servicio personalizado, la gama (su amplitud y profundidad) de productos, el servicio postventa, a domicilio, la fidelización de clientes, entre muchos otros.

**Ha sido evidente para todos que el comercio como sector de actividad económica y sus diferentes oficios han demostrado su importancia y, más que eso, el papel que juegan no sólo en la economía nacional y local, sino también en el papel que desde hace mucho tiempo les han llamado en función de otros ejes estructurantes de nuestras vidas, limitándose meramente como ejemplo al rol social, la relación entre las personas, la interacción, de convivencia y convivencia**



*Mercado Municipal de Portalegre*

Sin olvidar otros términos que no sólo se aplican al comercio y que han entrado casi de golpe en nuestro léxico, como “confinamiento” y “nueva normalidad”, por citar dos ejemplos cuyo uso se ha generalizado y arraigado en todos los medios.

### **COMERCIO DE PROXIMIDAD EN EL CENTRO DE LAS CIUDADES- ESCENARIOS DE HACE UNA DÉCADA**

Ha pasado una década desde la elaboración de un estudio para la CIP (Confederação Empresarial de Portugal), en el ámbito del proyecto “Fazer Acontecer a Regene-

ração Urbana”, en el que tuve la oportunidad de esbozar escenarios probables para el comercio de proximidad en el centro de las ciudades, con especial atención a las posibles aportaciones del comercio en los planes de regeneración urbana. Véase, entonces, en qué se basó el diseño de estos escenarios, hace diez años.

El comercio de proximidad tiene y conocerá su (posible) futuro, en función de si puede explorar con inteligencia y eficacia lo que también lo diferencia de otras formas de comercio. Esta diferenciación, basada en los diferentes argumentos, capacidades y recursos, traducidos en acción/iniciativa y capital/experiencia acumulada, a nivel de conocimiento, puede tener como corolario la construcción de ventajas distintivas cruciales que sumarán, consolidarán y afirmarán, definitivamente, al comercio de proximidad como colaborador imprescindible en cualquier proceso dirigido al centro de las ciudades.

Los escenarios, entonces diseñados, resultaron en gran medida del diagnóstico realizado y del juego de los actores evidenciados, pero también del conocimiento efectivo de la realidad vivida en la mayoría de los centros urbanos de Portugal en las últimas décadas, ya sea desde una experiencia más centrada en el comercio instalado y sus principales estructuras asociativas, pero también en el papel que juega la administración central y local, en el cumplimiento de sus atribuciones y competencias y/o su mayor o menor implicación e iniciativa en términos de definición de políticas, medidas y acciones para el sector comercio.

Los conceptos de reforzamiento (acción) y capital (recursos), presentes en los cuatro escenarios reseñados, pretenden transmitir la idea del necesario

reconocimiento de un único valor y riqueza (tangible e intangible), como factor distintivo de aquellas nobles áreas de las ciudades, siendo que todo lo que se pueda diseñar y desarrollar en el centro de la ciudad necesariamente tendrá que apoyarse en lo que ya existe: actores locales, recursos, empresarios, asociaciones, conocimientos, etc. Atraer nuevas inversiones, actividades, iniciativas, proyectos y, sobre todo, nueva gestión. En todo caso, sin que existan escenarios ideales, lo que se pueda hacer a favor del centro de las ciudades dependerá, sobre todo, de la calidad de la actuación de los actores, de su implicación y responsabilidad en un proyecto que hay que asumir por la ciudad, por los que la gestionan, por los que en ella tienen su negocio y por los que en ella viven.

Los escenarios probables para el comercio local, basados en la idea básica del proyecto “Hacer realidad la regeneración urbana”, se pueden resumir en las siguientes expresiones clave:

- Refuerzo del capital patrimonial
- Refuerzo el capital funcional
- Refuerzo el capital multifuncional
- sRefuerzo del capital creativo

#### **Escenario I. Refuerzo del capital patrimonial**

- Apego al pasado ya la tradición (nostalgia, simbolismo, peso de la historia).
- El patrimonio monumental como argumento distintivo.
- Preservación de lo existente.
- Fuerte resistencia al cambio y juego de partes interesadas no muy abierto.
- Potenciación de las actividades económicas “tradicionales” (una especie de “futuro conservacionista”).
- Dependencia excesiva de las autoridades públicas y sus iniciativas, intervenciones y proyectos.
- La idea de asociación es algo insípida (ideal público, con ideas/proyectos en su mayoría públicos).

#### **Escenario II. Refuerzo del capital funcional**

- Dinamización y promoción de lo existente.
- Fumigación cuantitativa de “negocios”, también con tiendas ancla (incluyendo marcas internacionales).
- Falta de prácticas de gestión integradas (comunes) para las ofertas.
- Búsqueda del protagonismo (compartido entre los diversos actores y sin compromisos Orgullosamente solo.
- La especialización prima sobre la complementariedad de ofertas.
- Ideal, todavía algo resistente a nuevas ideas.



Setúbal. Mercado de Livramento

### Escenario III. Refuerzo del capital multifuncional

- La complementariedad anula la especialización.
- Idea de replicar buenas experiencias (comercio, servicios, ocio,...).
- Recalificación y modernización de la existente, con cierto carácter innovador.
- Prevalece un panorama en relación a los individualismos y aspiraciones de liderazgo corporativista que en ocasiones se exageran.
- Las prácticas de gestión y planificación estratégica no son una mera necesidad, sino una obligación percibida.
- La afirmación definitiva del espacio en su conjunto y sus múltiples ofertas genera temores entre los actores más conservadores.
- El atractivo de otras áreas (vivienda y cultura, por ejemplo) es reconocido y es fundamental.

### Escenario IV. Refuerzo del capital creativo

- Fuerte énfasis en la innovación, la creatividad y el espíritu empresarial.
- Multiplicidad de ofertas nuevas.
- Centrarse en co-vivienda y usos múltiples.

- Responsabilidad(es) compartida(s).
- Surgimiento de una cultura de evaluación (seguimiento) y conceptos tales como la autosostenibilidad del modelo.
- Afirmación para la distinción y pionerismo de la acción (innovación y resultados demostrados) para ser replicada por la competencia y diseminada en proyectos similares.
- Los actores conservadores comienzan a desempeñar el papel de meros extras.

Los cuatro escenarios esbozados también revelan la preocupación por atender lo que parece ser una tendencia global más pronunciada de las nuevas agendas políticas, divididas, para mayor simplificación, en tres frentes distintos pero inseparables, en un proceso de regeneración urbana que incluye la proximidad. Comercio: personas, economía y lugares.

### FUTURO(S) DEL COMERCIO(S) DE PROXIMIDAD. ESCENARIOS "POSTPANDEMIA"

Sin preocuparse por excesivos fundamentos teóricos, sin recurrir a los conceptos múltiples y mul-

PONLE  
CORAZÓN  
A LA VIDA

fashiOn®

www.sandiafashion.com

tifacéticos, ya sean de megatendencias, señales, tendencias o escenarios, entre muchos otros, por lo tanto desligados de estas clasificaciones, es importante mencionar que el surgimiento de una pandemia a nivel escala global sería algo incierto, por lo tanto poco probable y nada prospectivo.

En este sentido, aún en pleno apogeo (léase, de la inesperada y nunca prevista pandemia a nivel planetario), parecía pertinente, en este presente que vivimos, un nuevo ejercicio de prospectiva cuya preocupación fundamental será “diseñar” lo que se puede esperar del mundo Comercio de Proximidad en tal contexto, conscientes de que el cambio es siempre el resultado del cruce de tiempos y deseos.

El contexto de partida, es decir, todo el ambiente externo e interno y factores exógenos y endógenos, en torno al “suceso comercial” fue considerado “normal”, aunque tal percepción aparece, ahora, con desapego, algo errado.

La idea de que el punto de llegada será una “nueva normalidad” parece débil y muy discutible, y solo tendrá sentido para todos los que compartan la opinión de que lo vivido en la prepandemia fuese normal ¡pero no lo era!

Por tanto, lo que sigue es el diseño de cuatro escenarios probables, futuros probables, para el comercio de proximidad, a partir de lo que ha marcado la evolución del comercio en el tiempo, el cruce entre la oferta y la demanda y lo que resultará del período de la pandemia y su ocurrencias, que se pueden resumir en las siguientes expresiones clave: descomercio, más comercio, comercio más..., y neocomercio.

### **Escenario I. Descomercio**

Es la deconstrucción de la esencia del comercio. No puede haber comercio aunque haya oferta y demanda. Una gran incertidumbre que, ahora que la conocemos, seguramente habrá que tener en cuenta para el futuro. El escenario en el que las empresas se encuentran ante el impedimento de poder hacerlo debido a circunstancias impredecibles, incontrolables y ajenas a su control. La inevitabilidad de la desaparición de muchos negocios, como consecuencia de toda la coyuntura creada, como estamos teniendo oportunidad de observar.

Es probable que esta deconstrucción se produzca de forma transversal a todo el comercio (comercio de barrio, pero también otros formatos que, de entrada, pueden parecer menos evidentes en términos de resiliencia ante una coyuntura tan adversa), después de demasiados desencantos con las medidas adoptadas,

de numerosas desconfianzas con las acciones implementadas, de muchas locuras con la realidad de las ofertas, de excesivos desacuerdos con las necesidades de la demanda, de tantas desorientaciones entre querer confinar y creyendo en el desconfinamiento, en el desenlace, más que esperado, de tan vasto campo de ideas, podemos llegar a un (in)cierto "descomercio".

¿Por qué descomercio? Porque más parece ser la verdadera negación de lo que siempre se ha conocido como comercio. Este escenario generado por el efecto de las restricciones al ejercicio del comercio se presenta cuando las necesidades de la demanda se mantienen, la oferta es capaz de satisfacerlas, pero el comercio no “sucede”, se niega la posibilidad de que “suceda”, por lo que se genera un "descomercio".

Esta situación obligará a una profunda reflexión sobre las disfunciones del comercio (lo que tenemos, lo que queremos y lo que creemos), en relación con los horarios de apertura, en el contexto de la planificación, organización y gestión territorial, y también en la relación entre las partes... En definitiva, este “descomercio” merece ser prevenido, combatido y mitigado.

### **Escenario II - Más comercio**

El periodo postpandemia traerá consigo una dura realidad plasmada en la desaparición de muchos comercios, establecimientos cerrados permanentemente, siendo esto más notorio en la restauración. El desequilibrio entre lo que se pondrá a la venta y lo que hay que comprar, hará que haya que readecuar la oferta, lo que en una primera fase puede hacer que los espacios disponibles por el cierre de muchos comercios den lugar a nuevas oportunidades de apertura de nuevos negocios, aunque pueden prevalecer criterios de carácter más inmobiliario y financiero, quizás especulativos, en detrimento de criterios de carácter más económico y comercial.

Habrà una cierta tendencia a que surjan más negocios, sin grandes criterios, “abrir por abrir”. Claramente, en una etapa temprana, el aspecto de la cantidad será más notorio que el aspecto de la calidad. Surgen oportunidades que llevan a abrir más negocios, a veces sin gran sostenibilidad y enfocándose en lo inmediato.

La oferta intenta imponerse en detrimento de satisfacer las necesidades de la demanda. La voluntad de la oferta prevalece más que la voluntad de la demanda. Aparecen más negocios, aunque algo efímeros. Por una cuestión de supervivencia, descuidan responsabilidades, no transmiten seguridad a la búsqueda y no infunden confianza. Es una oferta que se impone a una demanda muy particular, la menos exigente, con me-

# Si eres un profesional de la alimentación tu sitio es **mercamadrid**

**+3.100.000** de Tm.  
productos comercializados

**Área de influencia:**  
500 km.

12 mill. consumidores

**Diariamente acceden:**

20.000 personas

15.000 vehículos

**Superficie:**

2.215.060 m<sup>2</sup>



**mercamadrid**





Lisboa. Mercado de Ribeira

nos posibilidades de elección, una oferta a la medida de una determinada demanda, una demanda que favorece la relación "producto al menor precio". La relación "calidad-precio" en el peor sentido de esta relación de factores de decisión de compra. La desvirtuación de una afirmación, que se había ido consolidando en el tiempo, del comercio como sector esencial para el atractivo de los centros de ciudades y pueblos. En definitiva, en este escenario "hay más oficios..." descalificados, con una oferta de menor calidad, sin valor añadido. Se trata de negocios que no transmiten confianza y seguridad a la búsqueda, revelando incluso una relativa irresponsabilidad frente a las reglas y conductas básicas en el ejercicio del comercio: higiene, limpieza, ambiente, capacidad de espacio de las tiendas, distanciamiento, certificación, responsabilidad...

### Escenario III - Comercio más...

Durante lo más duro de la pandemia, las empresas existentes revelaron cierta falta de preparación para hacer frente a las múltiples condicionantes que se les planteaban, ya fuera por la demanda o por las Administraciones (entidades gubernamentales, municipios, etc...). Por tanto, tendrá que surgir un comercio más preparado, más eficaz, más eficiente, más responsable, más seguro, más fiable.

La demanda jugará un papel muy importante. Las palabras clave son seguridad y confianza, los motores de un comercio más responsable que, ante todo, querrá ser reconocido como tal por su demanda (actual y potencial). Básicamente, estamos asistiendo al surgimiento de un comercio más capaz, en el sentido de ser más competente y responder más y mejor a la demanda, satisfaciendo plenamente las necesidades que se presentan. Empresas más preparadas, más dotadas, más responsables. Comercio que infunde tanta confianza y tanta seguridad. Se trata de negocios cuyas nuevas cualidades son garantía de poder asegurar una oferta



Oporto. Rua de Santa Catarina

capaz de satisfacer plenamente las necesidades de una demanda mucho más exigente y mejor informada. Una demanda que privilegia nuevos factores en la decisión de compra y cuyo comportamiento de consumo es algo novedoso. Son negocios readaptados con respuestas a las nuevas exigencias de la demanda. Son empresas dotadas de respuestas a situaciones exigentes.

### Escenario IV -El neocomercio

Un comercio dotado y capaz de actuar localmente (pensando globalmente), un comercio digital y digitalizado, un comercio reinventando la oferta (anticipando respuestas a la demanda), un nuevo comercio. Este neocomercio será esencialmente lo que la demanda quiera que sea, como resultado de la intersección de múltiples necesidades de demandas (será comercio, pero también será servicios, cultura, ocio, turismo, etc.) ...), será una especie de nueva industria, la industria del comercio.

Los oficios que se impondrán serán casi y únicamente los que determine la demanda. Son los clientes, los compradores, los consumidores quienes dictan las reglas, afirmándose a través de la expresión de sus deseos. Las empresas deben estar dotadas de habilidades y capacidades que les permitan responder plenamente a la nueva demanda. La sociedad que resulte de este período de pandemia es una sociedad diferente, por lo que el comercio también tendrá que ser diferente, resiliente sin duda, pero sobre todo adaptable, ya sea presencial, digital o algo que traen los nuevos tiempos, por inciertos e indescifrables que sean, como puede parecer en la actualidad.

En definitiva, este neocomercio será el resultado de un nuevo modelo de consumo, ante el que cabe desear que el comercio se aleje del consumismo en su faceta más negativa, orientándose a consumidores que son personas y no simples números que aportan ingresos a sus negocios. ■