



# EL REGRESO DEL CONSUMIDOR

**JOSÉ LUIS NUENO**



## SUMARIO

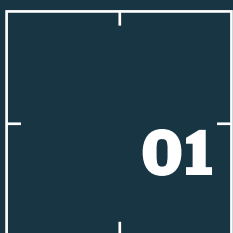
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	6
<b>CAPÍTULO 01</b>	
<b>Introducción</b>	10
<b>CAPÍTULO 02</b>	
<b>Teniendo de todo y con todo por pagar</b>	18
La recesión de 2007	20
Periodo 2007-2012: el declive del consumo	26
<b>CAPÍTULO 03</b>	
<b>Todos igualmente desiguales</b>	38
¿Qué ocurre en Estados Unidos y en España en términos de distribución de renta y desigualdad?	38
¿Por qué la distribución de la renta y la desigualdad son hoy tan agudas?	40
¿Cuáles son las consecuencias?	41
¿Cuáles son las reglas del mercado y cuáles han cambiado?	46
<b>CAPÍTULO 04</b>	
<b>Las calles vacías</b>	50
La estrategia multicanal	51
Tipologías comerciales	52
El auge de los canales online	59
<b>CAPÍTULO 05</b>	
<b>Las cosas que no volveremos a consumir</b>	64
Cinco implicaciones de las reglas de Varian	65
Monetización de lo gratuito	73
El caso del lujo	77
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>Cuando regrese el consumidor: bienes duraderos</b>	84
Influencia de la demografía en la adquisición de bienes	85
El mercado de bienes duraderos	89



<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>Cuando regrese el consumidor: bienes no duraderos</b>	100
Textil	100
El sector de gran consumo	104
Horeca: Consumidor doméstico vs consumidor foráneo	123
Bienes “obligatorios”	137
<b>CAPÍTULO 8</b>	
<b>Jóvenes versus Seniors</b>	144
El mercado de los seniors	146
<b>CAPÍTULO 9</b>	
<b>El cambio tecnológico y el nuevo entorno de medios</b>	152
Nuevo entorno en el consumo de medios	153
<b>CAPÍTULO 10</b>	
<b>El consumo de juegos de azar</b>	160
<b>CAPÍTULO 11</b>	
<b>El regreso del consumidor: poniendo todo junto</b>	
<b>más 8 modelos de negocio para acercarlos a su marca</b>	168
Proyección del gasto	168
Detalle de las premisas en base a su justificación en el texto	168
Ocho modelos de negocio para cuando regrese el consumidor	174
<b>CAPÍTULO 12</b>	
<b>Conclusiones</b>	182
Reposición	183
Renovación	185
Relevancia	185
La clase media baja global convergente	186
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	189
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	193
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	195



CAPÍTULO



# Introducción

## INTRODUCCIÓN

A finales de 2013 el sentimiento del consumidor y los indicadores formales dados a conocer por otros agentes económicos tomaron un signo positivo. La economía española había iniciado su recuperación, poniendo fin a la recesión más profunda y prolongada que ha conocido en su historia moderna.

En un país como España, cuyo PIB es tan dependiente del consumo privado, recuperación y regreso del consumidor deberían ser términos concatenados, casi simultáneos. Este es un libro que sostiene que la realidad de la recuperación será diferente; que empresas y ciudadanos van a asistir a la recuperación selectiva de nuestra economía; que unos van a participar antes, otros más tarde -quizá dentro de años- y muchos nunca en realidad; que incluso aquellos que forman parte de la avanzadilla de beneficiarios de la recuperación no van a regresar con la misma actitud ni comportamiento hacia el gasto que tenían cuando en 2007 empezaron a sentir los primeros síntomas de la crisis.

El consumidor que regresa es más cauto y dispone -y ha podido probar- alternativas y opciones de compra inexistentes o apenas emergentes en 2007. Las empresas que han conseguido salir indemnes de estos siete años de penuria deben continuar con el proceso de adaptación de sus modelos de negocio y de su oferta, ya que sus clientes -otras empresas, entes o los ciudadanos que paulatinamente se reincorporen al mercado- van a ser diferentes a los que se retiraron y la nave con la que superaron la tempestad no resistirá la calma ni vale para futuras turbulencias.

Esta recesión será recordada, principalmente, por destruir o transformar modelos de negocio y empresas que se desarrollaron a lo largo del siglo XX y cuya resiliencia despertaba tanta curiosidad como sorpresa. El regreso del consumidor no es la sanción ni la demostración de la superioridad de los modelos que han superado su ausencia. La



complacencia y la creencia de que superado lo peor todo volverá a la normalidad previa a 2007 será la puntilla para cualquier compañía que no entienda que su prioridad debe ser continuar adaptándose y transformando sus estrategias de negocio para aprovechar las oportunidades de 2014 y su evolución.

En el mundo industrializado occidental -y en España de forma incluso más evidente- ha surgido un nuevo tipo de consumidor preocupado por conseguir el máximo valor en cada uno de sus desembolsos. En el sector del gran consumo muchas empresas han rebajado o ajustado sus precios con el objetivo de retener a ese nuevo consumidor no solo durante la recesión sino también después de la misma. Este es el caso de Aldi y Lidl en Reino Unido, Walmart y Dollar General en Estados Unidos y DIA y Mercadona en España. Al reducir precios, estas compañías han obligado a sus rivales a imitar sus ofertas y adaptarse al mercado.

Para la mayoría de los protagonistas de esta recuperación nada sustancial cambió en sus condiciones objetivas en el otoño de 2013. Podían consumir -no estaban endeudados, no padecieron recortes ni perdieron su empleo- pero optaron por moderar su consumo. Muchos han descubierto que esa abstinencia no supone nada perjudicial, más bien al contrario: han ahorrado y se sienten más seguros y cómodos en esta situación. Otros, los que han sido “recortados” o han dedicado estos años a pagar sus créditos e hipotecas, los que han visto sus activos inmobiliarios depreciarse o se han tenido que ocupar precipitadamente de un dependiente, ¿por qué han de regresar, cuando lo hagan, de otra forma que no sea a la moderación? También están aquellos que han salido de esta recesión en condiciones mucho más precarias que las antecedentes: desempleados, con un empleo peor remunerado u ocupados discontinuamente en algo que ya no son empleos sino “trabajos”. Algunos hogares tienen incluso a varios de sus integrantes en esas condiciones.

La recuperación va a producirse de distinta manera en los diferentes sectores. El retorno del consumo va a arrancar con los verbos “reponer” y “renovar”. Reponer aquello que se consume cotidianamente y se ha gastado o agotado hace tiempo. Renovar todo lo que se ha pospuesto y no pueda desempeñar su función en condiciones de eficacia o normalidad. Y reponer y renovar van a ir por delante de “responder a necesidades nuevas” o de las pseudonecesidades que se descubrían constantemente en la era de la exuberancia y el gasto. Solo cuando éstas sean verdaderamente relevantes entrarán en el retorno del gasto. No obstante, tabletas y *smartphones* parecen inmunes a la frugalidad en la que se desenvuelve el ciudadano de hoy. ¿Qué otras categorías pueden resultar relevantes en 2014? En definitiva, reposición, renovación y relevancia van a presidir los desembolsos del consumidor.

La compra de bienes duraderos depende más de situaciones de ciclo de vida del consumidor que de otras variables; si bien puede haber gasto asociado a su renovación, a corto plazo, es improbable que éste sea generalizado y repetitivo.

Cuando se habla de demografía se evoca la imagen de los mayores, *seniors* o jubilados y se especula si representan o no un mercado estratégico y si sus pensiones serán viables. Sin embargo, envejecer es también pasar de 30 a 37 años, o de 45 a 52. ¿Eso es bueno o malo para el consumo? ¿Quiénes esperamos que regresen con la recuperación o quiénes van a ser imprescindibles para que se produzca? ¿A qué grupos de edad pertenecen? ¿A dicho grupo hoy o esa cohorte pero nacidos 5 años más tarde?

El retorno del consumo tiene que ir conectado a la categoría a la que pertenece ese gasto. Los bienes de primera necesidad no “se han ido” sino que han cambiado y el reto para unos y la oportunidad para otros se basa en que el ciudadano no parece insatisfecho con los productos que ha descubierto, probado y se ha visto obligado a repetir. ¿Regresará a las marcas, a las tiendas o a los patrones habituales anteriores a la recesión?

Quizá la mayor mordaza sobre el consumo radica en aquellos gastos ineludibles que no son primera necesidad ni dependen de las preferencias, tales como los impuestos, suministros, servicios públicos e intereses de los créditos e hipotecas, entre otros. La creciente presión fiscal a la que se somete al ciudadano afecta seriamente al consumo. Ha quedado demostrado que aumentar el IVA -como se hizo en septiembre de 2012- tiene efectos devastadores, mientras que los planes PIVE producen un efecto contrario y sorprendente. ¿Qué papel juega la fiscalidad sobre el consumo? ¿Qué produce un efecto más perverso sobre éste, subir su tipo, “redistribuirlo” entre categorías o llevar a cabo una labor de inspección sobre los defraudadores que permita aumentar la re-





caudación, reducir el fraude y dejar los tipos donde están -e incluso conceder esos “regalos fiscales” tan efectivos una o varias veces al año-? ¿Cómo se puede mantener una economía sumergida que equivale al 25% de la economía total mientras se aumenta la presión sobre quienes se supone han de tirar del consumo?

Los descuentos “públicos” -como las ventajas fiscales para la renovación del parque automovilístico (PIVE)- parecen tener un efecto mágico sobre el consumidor. Cuando los concesionarios de marcas han estado dispuestos a negociar a la baja incluso por mayor valor, ¿por qué han sido los dos mil euros del plan PIVE los que han tirado de las ventas en 2013 con la fuerza que habitualmente tienen las rebajas fiscales?

La Administración tiene que decidir si quiere o no más consumo privado y, al igual que las empresas, debe entender que el ciudadano que se reincorpora ha cambiado, que las funciones de respuesta del pasado son hoy otras y que una fiscalidad empática es el recurso más eficaz para animar el consumo.

Las empresas españolas -fabricantes o distribuidoras- entran en esta fase expansiva mucho más ligeras y eficaces pero también debilitadas por este largo periodo de menor venta y de erosión tarifaria y de márgenes. Unas han hecho de la necesidad virtud y han encontrado nuevos mercados en otras regiones; otras han visto desaparecer a rivales menos adaptables que han cedido su cuota; todas han notado cómo adelgazaba su cartera de clientes.

El consumidor que regresa es más cauto y dispone de opciones de compra inexistentes o apenas emergentes en 2007.

De todas estas, las compañías detallistas han sido las más afectadas. La recesión encontró a algunos formatos con una reconversión pendiente. Por poner un ejemplo, en el comercio textil, las tiendas tradicionales multimarca (70.000 establecimientos en 2007) han visto desaparecer cerca de un tercio de los jugadores en una reestructuración forzosa y pendiente incluso sin recesión. En el sector de la alimentación o en el canal horeca, decenas de miles de establecimientos de proximidad han pasado a manos de emprendedores asiáticos o han echado el cierre. Con muchas joyerías, relojerías y tiendas de objetos de regalo ha sucedido algo parecido. Incluso algunos operadores modernos -cadenas de distribución textil, de mobiliario, de electrodomésticos, de alimentación o joyería con sobreinversión en el mercado doméstico y con escasa presencia internacional- han sufrido el mismo destino que los pequeños independientes.

Los supervivientes han seguido modelos de valor -descuento-, internacionalización o consolidación a través de compras y fusiones. Para todos ellos, cuando se materialice la

recuperación y regrese el consumidor, ¿valdrán las mismas reglas que antes? Y si están obligados a seguir evolucionando, ¿cuáles serán las nuevas?

Algunos autores<sup>1</sup> estiman que, una vez el precio de referencia en una categoría es el del producto descontado, lleva entre tres y cinco años regresar a los precios regulares. Aquellas empresas que han conseguido superar la recesión y mantener su “poder de precio” salen de ella mucho mejor equipadas que las que han tenido que renunciar a sus márgenes para poder retener sus ventas.

Los españoles tardamos muchos años en cambiar hábitos como el de comer en casa a mediodía por el de hacerlo en un tercer lugar. Hoy un tercio de los ocupados han sustituido el canal horeca por la fiambarrera y la mesa de formica del restaurante por el escritorio de la oficina. Solo de 2007 a 2010 el número de trabajadores que se llevan la fiambarrera al trabajo pasó del 15% al 28%<sup>2</sup>. ¿Volverán a los restaurantes o bares -o acudirán con mayor frecuencia-, regresando al pasado con un cambio de pauta de trabajo y en el desembolso? ¿Se volverán a presupuestar las partidas de gastos de representación que desaparecieron de las cuentas de las empresas? Improbable.

En los países industrializados que sufrieron la recesión con intensidad parecida y salieron antes de ella, la frugalidad en el gasto discrecional se ha generalizado tanto que ha pasado a denominarse “la normalidad” (*the new normal*), algo que puede pasar también en nuestro país si estas experiencias sirven de precedente. Existen dos argumentos “psicológicos” detrás de “la normalidad”. El primero es el de la “tacañería” o búsqueda incesante de la mejor relación entre calidad y precio, facilitada por la disponibilidad de información y la transparencia que ofrecen los medios digitales. El segundo se sustenta en la “búsqueda de simplicidad”, la renuncia a complicar la compra o a que ésta se convierta en una fuente de frustración en la toma de decisiones, en la solvencia y la sostenibilidad económica del individuo o que incluso desemboque en culpa y procesos psicológicos más graves. La “tacañería” se atribuye más al consumidor norteamericano y la “simplicidad”, al europeo.

En lo suntuario, lo más discrecional, se ha extendido en la psicología de muchos compradores una aversión o vergüenza por la compra de productos “aspiracionales” o de lujo que da como resultado la abstención incluso entre aquellos que cuentan con recursos para adquirirlos. Esta nueva frugalidad reprime la compra aunque los consumidores si-

---

<sup>1</sup> Gapper, John. *When Not Cutting Prices is a Luxury*. Financial Times, 28 de mayo de 2009, p. 13.

<sup>2</sup> FUCI. *Coste de comer fuera de casa*. 2010



gan sintiendo preferencia por ellos. Buscan y aprovechan ofertas, *outlets* o viajes para adquirirlos y cuando los exhiben, no dudan en explicar que los han comprado con descuentos. Comprar lujo es un signo de ostentación, de nuevo rico emergente. El valor del lujo se multiplica hoy si se compra con descuento. Un bien de lujo que se exhibe vale más si se ha heredado que si se ha comprado en las tiendas en las que se equipan los millones de nuevos ricos y los ultrarricos emergentes. El lujo se refugia en lo absolutamente personal e individual; en la artesanía, en lo hecho a medida, en lo ultraexclusivo, el descubrimiento y la ejecución individual a medida de las aspiraciones personales.

En la nueva era de la frugalidad, personas que consumieron de forma extravagante en el pasado y que actualmente están “sobreequipadas” -pagando incluso muchos de esos productos- rechazan comportamientos y formas de consumo excesivo. No ha desaparecido la necesidad de consumir ni el dinero para hacerlo, pero la actitud ha cambiado.

Las pautas que el consumidor ha aprendido durante los últimos años van a permanecer entre las que rigen su comportamiento hoy -cuando emprende el regreso- y en los años sucesivos. Sin ahorros, con menos activos o en proceso de pagarlos.

Y todos, en los tres grupos, siete años mayores. Los adolescentes de 2007 son en 2014 adultos jóvenes y muchos de los que ya lo eran en 2007 siguen hoy sin poder emprender proyectos de independización que corresponderían a su grupo de edad. Muchos adultos cabeza de familia que en 2007 tenían 55 años son hoy prejubilados o jubilados que han pasado a ser pensionistas con incertidumbres añadidas a las que trae consigo un cambio de situación laboral y vital tan trascendental.