

AL FINAL DE LA TEMPORADA

Las rebajas no son un invento reciente, y si se tratan ingenuamente, como un recurso que tienen los detallistas para corregir una mala gestión de compras nos dejamos más de la mitad de la historia en el tintero. Hace treinta o más años, las rebajas eran marginales en las cuentas de un tendero. Genuinas y contenidas, duraban 15 días, y se ponían al final de la temporada.

Verdaderamente al final. Casi en septiembre las de verano, y en la primera quincena de marzo las de invierno. No se hacían en pos de beneficios, sino para liquidar. No sobraba tanto producto como ahora, porque la oferta era menor. Como se acotaban a 15 días y las hacían todos los tenderos a la vez, había que ser muy agresivo, y la venta se hacía siempre a pérdida.

COMERCIO Y REBAJAS

Cuando desaparecen las estaciones

Hoy, el tiempo que se está en la calle se hace embutido en un abrigo y manga corta debajo

José Luis Nueno

Todos los años, por estas fechas, los medios nos bombardean con los datos y las imágenes de los españoles entregados al rito de la caza del chollo: las rebajas. De las de este año se afirma que van a ser legendarias porque así son los stocks que se acumulan en las tiendas y las trastiendas. El comportamiento anárquico de la climatología entra en reacción con el oportunismo de un consumidor tan solicitado como entrampado, que a fuerza de reprimirse y de soltarse, ha aprendido a manejar el qué, el cuándo, el cuánto, el dónde y a anticipar sus estrategias de gasto; en otras palabras, a decidir el destino de los comerciantes.

Rogelio González, experto en distribución y una de las personas que más sabe de por qué compran los españoles, sostiene que el cambio climático es el principal determinante de los ciclos del consumo. No se refiere al impacto de una campaña extemporáneamente fría o cálida, sino a varios lustros de inversión de la relación entre peso de la prenda y temperatura. Es difícil rechazar su argumento, pero más que cambio climático puede que sea su ausencia lo que está detrás o delante de los problemas a los que se va a enfrentar el comercio textil en nuestro país.

Ausencia porque hoy, en el mundo industrializado, hace el mismo buen tiempo siempre. No sólo hace más calor en otoño e invierno, como diría Al Gore, sino que también hace mucho más frío en primavera y verano. Hace menos frío a la intemperie, porque ya nunca

estamos ahí: porque los medios de transporte que empleamos, van calefactados cuando hace frío y refrigerados cuando Lorenzo aprieta. Trabajamos en oficinas, en tiendas, en escuelas y bares, mucho más que en el campo, las minas o en la calle. Usamos más el teléfono y ya no salimos a la calle varias veces en busca de un café (quizá los fumadores no estarán de acuerdo conmigo), sino que nos lo servimos en la habitación gris esa de las *venting* y la penumbra de fluorescente de baja intensidad, *chill out* posmoderno. Se estará produciendo o no un cambio de ciclo climático: pero por encima y alrededor de ese macrocalentamiento existe un *boom* de la climatización privada. Haga la temperatu-

Por encima y alrededor del cambio climático existe un verdadero boom de la climatización privada

ra que haga, la podemos adaptar a nuestras preferencias.

En el límite de esa *privatización* del cambio climático, o *calentamiento personal*, encontramos que en las gamas más lujosas de automóviles ya ofrecen climatizadores personales para el *espacio privado* de cada pasajero.

Rogelio me decía que en los escaparates de Nueva York, Londres o Tokio, la única prenda que marca la diferencia entre estaciones hoy es la prenda de abrigo. Todas las demás son muy semejantes todo el año. Nuestro detallista más admirado, Zara, hace tiempo ha suprimido las

temporadas. La tienda es el desagüe de un tubo por el que circulan semanalmente colecciones de productos de tejidos cada vez más ligeros destinados a ser llevados en oficinas, hogares, o en general, en espacios cerrados climatizados.

El poco rato que se pasa a la intemperie se hace embutido en un abrigo, un parka o un forro polar. Por debajo todos vamos de verano. En Barcelona, muchos alumnos van de manga corta. Los adolescentes en los cines, en camiseta. Todo el año. No creo que el clima sea de verdad tan decisivo en el éxito o fracaso de las rebajas.

En los últimos 10 años las rebajas han experimentado una transformación decisiva, y existen al menos

En los escaparates la única prenda que marca la diferencia entre estaciones hoy es la prenda de abrigo

cuatro estrategias a las que pueden optar los comerciantes. En primer lugar, hay algunos detallistas que no las hacen. También se da el caso de otros muchos más que no las hacían y que tímidamente, como si la virtud no se perdiera de golpe, han empezado a saldar. En el sector de las marcas de lujo, hay quien no las hace; quien las hace sólo a clientes y prescriptores; y quien las anuncia a bombo y platillo.

Otra opción es hacerlas, pero acotadas en el tiempo. Esta es la que siguen algunos de los más exitosos detallistas verticales del mundo, en particular aquellos que no produ-

cen para inventario, los llamados *de moda rápida*. Por regla general, estas cadenas imponen a sus directores de tienda objetivos de venta que implican que al llegar las rebajas se haya vendido el 75% o hasta 80% de la compra. Al llegar los saldos deben liquidar en la primera semana, por ejemplo, 10%, la mitad del stock; y la segunda 5%. La merma es muy baja, y se penaliza a los responsables de las tiendas si no alcanzan esos hitos. En temporadas malas, estos detallistas han de arrancar con descuentos de 40% o 50%, como pasa esta temporada, en la que todos los demonios se han aliado para acosar al bueno de San Pancracio. En este modelo se ha reencarnado el espíritu de liquidación del pa-

Con las tremendas rebajas de esta temporada, van a desaparecer muchos detallistas

sado. No puede quedar nada, porque el pescado vale menos cuanto menos fresco, y nada cuando hiede.

Hay una tercera alternativa, que es la que nace en los últimos 10 años. Consiste en hacer unas rebajas largas, de más de 2 meses, y no se puede ser tan agresivo de salida como los de la segunda opción. De modo que se arranca tímidamente y se va aumentando periódicamente el descuento hasta llegar al 50% o más en la fase de remate. Es un compromiso entre la necesidad de bajar los precios para sacar stocks y la creencia de que, del mismo modo que hay *victimias de la moda* que

quieren comprar los productos la primera semana de temporada y clientes que sólo compran en rebajas, entre estos últimos hay los que prefieren la diversión y el premio de la primera rebaja, más moderada, pero sin compromiso en la variedad y disponibilidad de la oferta, y otros que sólo son felices si pagan menos de la mitad por un producto que ya casi no tiene quien se lo quiera llevar a casa.

Estos tres primeros modelos dejan muy claro que las rebajas parecen ineludibles, y que hay operadores que se ganan algo esa vida que los burócratas de las organizaciones de consumidores pintan como manipuladora y regalada. Pero también que las tres estrategias son muy distintas y que seguro tienen más su origen en cómo se compra para vender que en la climatología.

Hay finalmente un cuarto modelo, que es el de aquellos que han optado por tener dos meses de rebajas pero arrancan tirando precios como los que las hacen durante 15 días. Aparte del impacto sobre sus márgenes (que pueden verse reducidos a menos de la mitad, y, con unos gastos muy similares las pérdidas están aseguradas), ese tipo de oferta es el que nos educa en el oportunismo como consumidores, y nos predispone a especular con las rebajas.

De estos descuentos bajo esteroides no van a resultar unas buenas rebajas. Van a suponer la desaparición de muchos detallistas que se han quedado en medio. Decidieron hacerlas hace muchos años, y hoy mimetizan los dos modelos de éxito. Los dos a la vez. El futuro de este comercio es inmobiliario.

José Luis Nueno, profesor del IESE



De las rebajas de este año se afirma que van a ser legendarias porque así son los stocks que se acumulan en las tiendas y las trastiendas