

# Grupo Focal: Nuevos hábitos de compra y su influencia en la estructura del gasto familiar" (Sesión 1)

**Participantes:** - Responsable de Marketing Sector Turismo  
- Responsable de productos de marca propia  
de Gran Empresa de Distribución de Alimentación.  
- Responsable de Gran Centro Comercial de periferia  
- Presidente de Asociación Gremial Provincial de  
equipamiento personal  
- Responsable de empresa Sector Muebles  
- Sociólogo

Lugar: Ikusmer  
Fecha: 30-06-08



**ikusmer**

Merkataritza Behatokia  
Observatorio del Comercio

## » Índice.

» Introducción

» Análisis

» 1. Escenario de cambio en los mercados

»»» 1.1. Actores

»»»»» 1.1.1 Según modelo de negocio

»»»»» 1.1.2 Según factor humano

»»»»»»»» 1.1.2.1...y gerencia

»»»»»»»» 1.1.2.2...y contratación

»»»»»»»» 1.1.2.3...y consumo

» 2. Factores clave y dinámicas, mirando al futuro

»»» 2.1. Posicionamiento

»»»»» 2.1. 1 Clientela eje

»»»»» 2.1.2 Igualdad/diferencia

»»»»» 2.1.3 Flexibilidad

»»»»» 2.1.4 Servicio

»»» 2.2 Concentración

»»» 2. 3 Apoyo

» Conclusiones

## » Introducción.

El presente informe es el resultado de un análisis cualitativo. La técnica para la recogida de datos ha sido el Grupo Focal, y en él han participado representantes del sector turismo, mueble de carretera, gran distribución de alimentación, moda, centros comerciales, así como un sociólogo. En el análisis se ha examinado el conocimiento experto y experiencias expresadas por los participantes, separando sus componentes e intentando averiguar lo más relevante, sin determinar su cantidad.

Los participantes del grupo siguieron en su diálogo la siguiente temática: a) Cambio de hábitos en las pautas de consumo, b) Tendencias en la redistribución de la estructura del gasto, c) Perfiles consumidores, y d) Tendencias en el contexto sociocultural.

El objetivo de la sesión era, al tiempo, analítico y prospectivo: propiciar el debate entre personas expertas provenientes de distintos campos sobre diversos aspectos que de una forma u otra afectan al sector de la Distribución Comercial, y extraer una fotografía de la situación actual así como de sus perspectivas de futuro, plasmando esa información en una publicación de utilidad para el diseño de los planes estratégicos de las empresas del sector.

De todos los participantes dos eran mujeres y el resto hombres.

## » ANÁLISIS

### » 1. Escenarios de cambio en los mercados.

El grupo de análisis, en su diálogo, ha señalado dos aspectos generales con relevancia sobre los hábitos de consumo: el tiempo y las nuevas pautas sociales. La sociedad ha sido retratada en cambio permanente, incluso acelerado. Una sociedad en movimiento. Su relación con el tiempo es bipolar: por una parte, experimenta su carencia, es decir, siente la presión del tiempo en la vida personal (y en el momento de la compra), y por otra parte, dedica al ocio, también llamado tiempo libre, un porcentaje cada vez mayor de la vida (y del gasto).

Las pautas sociales actuales se perciben distintas a las de un pasado cercano. Se reconoce la importancia de realidades como la incorporación de las mujeres al mundo mercado laboral o el crecimiento de la población inmigrada o el envejecimiento de nuestra comunidad. Se destaca que la población, por otra parte, no ha crecido sino que se ha diversificado.

La reflexión grupal se ha polarizado en oposiciones: tradición/ modernidad, cambio/ permanencia, profesional/ no profesional, muerte/ ajuste, adaptar/ conservar, análisis/ ciencia infusa y otras que se irán viendo a lo largo del texto.

#### »»» 1.1. Actores

##### »»»»» 1.1.1 Según modelo de negocio

Se han diferenciado dos grupos de actores según su modelo de negocio: en el primer grupo actúan el comercio multimarca y la cadena, y en el segundo se clasifican por sectores como alimentación, ocio, etc.

Las observaciones sobre comercio multimarca y cadena comercial utilizan indistintamente esta terminología o la de pequeño comercio y grandes operadoras, o comercio tradicional y distribución masiva. Gran parte del diálogo se construye sobre

esta oposición básica, sobre las distintas características de estas dos estructuras de comercio para hacer frente a las necesidades del consumidor final.

Una característica contrastada en ambas es la localización. El espacio central de las ciudades se muestra cargado de valores culturales y por ello, con grandes posibilidades de sinergias comerciales con el ocio cultural y el turismo. Además de las que puedan establecerse con el mundo del trabajador del sector servicios, en muchos casos ejerciendo en ese espacio. Se destaca cómo el centro de las localidades, lugar tradicional para el comercio multimarca y tradicional, está actualmente copado por cadenas, principalmente textiles. Se apunta el efecto homogeneizador que ello provoca, al hacer que parezcan iguales distintas ciudades. Se menciona su efecto pernicioso sobre el turismo, ya que el turista pide diferenciación, un comercio que se diferencie del suyo. La lucha por el espacio central provoca también que los locales comerciales, al tener mucho valor, sean comprados por las grandes cadenas y abandonados por los comercios multimarca. Una causa del abandono del textil multimarca son las irresistibles ofertas que reciben, pero también que no se adaptan a las nuevas pautas del mercado: necesitan más rotación de la clientela y menos diversidad de proveedores, pero incapaces de entender las nuevas pautas, mantienen la misma colección completa desde el inicio de temporada e interpretan cada día de retraso en su recepción como una pérdida de posibilidades de vender antes de las rebajas. Se denuncia que en textil no haya leyes anti-concentración, como en otros sectores. Sobre los grandes centros comerciales, generalmente periféricos, se consideran el espacio preferente para las grandes distribuidoras, se menciona su asociación al ocio y se resalta las posibilidades de capturar el gasto que ello propicia. Otro nivel destacada en esta característica es la deslocalización en un mercado de trabajo global. No es un aspecto sobre el que profundice, pero sí se apunta el caso de los proveedores fabricantes de mueble, que se han convertido casi en distribuidores y vendedores por subcontratar su trabajo fuera, y cómo la tienda de muebles está estudiando la posibilidad de fabricar sus diseños en Asia u otros lugares.

Una segunda característica mencionada, relacionada con el modelo de distribución, es la de la concentración. Se muestran unas cifras significativas sobre el desarrollo del modelo concentrado en la Unión Europea y se prevé será una tendencia probablemente también en nuestra comunidad. El precio, por otra parte, se

considera relevante en relación a este modelo y el protagonismo que en él adquiere se reseña como una debilidad.

Una tercera característica, esta centrada sobre el actor comercio multimarca, es la influencia en esta estructura comercial del aspecto generacional, entre las que se encuentran la cuestión de haber recibido el comercio en herencia, la de encontrarse cerca de la jubilación la propiedad de muchos de ellos, o la avanzada edad de mucha de su clientela. En general, se constata la existencia de un grupo de comercios obsoleto, que actúa de espaldas al cliente en el sentido de no entender sus necesidades, y que parece destinado a morir. Parece necesario que den paso a otros, otros que sepan aprovechar la voluntad social que existe para su supervivencia, renovados, reconvertidos. Se habla de que puede ser sólo un ajuste de mercado, lo cual se contempla con esperanza y escepticismo.

En el segundo grupo de actores, clasificado según el reparto del gasto familiar por sectores, resalta: los sectores ocio, tecnología y vestimenta capturan la mitad de ese gasto; La otra mitad, aproximadamente, lo captura alimentación, muebles, textil, hogar... Todo el consumo parte del gasto familiar, pero a partir de ahí hay distribuciones, cada uno con su segmento, cada uno con su nicho. El consumo se mueve de unos a otros sectores, y en caso de reducirse, lo hace más en algunos que en otros. Alimentación, en una situación de crisis económica, suele acusar primero el descenso, y en los sectores de ocio y telefonía no se ven visos de que vaya a descender el consumo. Las grandes distribuidoras del sector alimentación conocen el dato del descenso sufrido en los últimos años en cuanto a visitas y gasto, y sin embargo se percibe cómo no va a renunciarse al gasto en telefonía móvil. Esto es visto como una prueba de que todavía dentro del consumo hay sectores con oportunidades altas. Se destaca que en algunos sectores (textil, alimentación, mueble) hayan aparecido actores con modelos muy "fuertes y agresivos", muy dirigidos al consumo y a la reposición continuada de productos rápidamente obsoletos, y que, en el reparto, la cadena se está llevando el mayor porcentaje de gasto y amenaza con extinguir modelos tradicionales-antiguos de comercio.

## »»»»»» 1.1.2 Según factor humano

Podrían distinguirse tres niveles, según la persona profesional al frente del comercio, según el personal contratado y según los nuevos segmentos de personas consumidoras.

### »»»»»»»»»» 1.1.2.1 ...y gerencia

Se subraya la oposición tendero/empresario. Evidentemente se refieren al comercio tradicional. Se valora la categoría empresario en la gerencia de un comercio, añadiéndose que aunque gestione un pequeño comercio, un comercio multimarca, puede salir adelante.<sup>1</sup> Se critica la categoría tendero, unido a unas pautas tradicionales (siempre lo hemos hecho así, es nuestro estilo de vida, conocemos a nuestro cliente, etc.). Se les achaca, principalmente, que se apoyan en una esencia de *ser comerciante*, en un conocimiento *per se*, en vez de los estudios, encuestas de percepción y análisis objetivos que utilizan la gerencia de las grandes distribuidoras y cadenas comerciales. Se les anima a cambiar de mentalidad. Se resalta su fortaleza de "tener al cliente en el corazón".

### »»»»»»»»»» 1.1.2.2 ...y contratación

En cuanto al personal contratado, y su agencia, se distinguen cuatro consideraciones: a) la que gira sobre su gran rotación y falta de profesionalidad. Esta se explica, por una parte, por los malos horarios laborales del comercio, y por otra, por su juventud, escasa formación y falta de vocación y motivación; b) la que gira sobre los valores culturales: La cultura actual desprecia el esfuerzo y tolera difícilmente la frustración; asimismo, no existe una cultura del trabajo y la incorporación de la juventud al mundo laboral es cada vez más tardía, lo cual provoca, por una lado, que estén fastidiados en el trabajo y por otro, que se pierda un nicho laboral en la época de mayor energía; c) la que gira sobre el poder de los sindicatos para

---

<sup>1</sup> No se hacen distinciones por su localización, : comercio de barrio, o de centro, de pueblo o de ciudad.

presionar y obstaculizar reformas en temas como el horario laboral y las condiciones laborales de contratación y sueldo; d) la que gira sobre el error cometido por el personal del pequeño comercio al atender según un prejuicio sobre la capacidad del gasto del cliente basándose en su imagen.

En el grupo se propone, como forma de aumentar la motivación del personal contratado, primarlo por incentivos, al modo de EEUU, donde la relación entre actuación y recompensa es directa. No obstante se pone en cuestión que esta prima, al tener que añadirse al sueldo fijo pactado en convenio, llegara a salir rentable para quien contrata. Asimismo se destaca la importancia de la formación, en la que debiera participar no sólo el vendedor sino todo el equipo de la tienda que interactúa con la clientela y necesita una cultura empresarial común. También se señala la importancia de tener profesionales motivados y preparados.

### »»»»»»»»»» 1.1.2.3... y consumo

La clientela tiene unas posibilidades de elección que antes no tenía. Como grupo, además, se percibe cada vez más heterogéneo. A) La cantidad de población no ha variado demasiado. Se está produciendo un pequeño aumento por causa de la inmigración. Su población representa actualmente un porcentaje muy pequeño del total, pero previsiblemente este crezca. Sin embargo, la segmentación de esa población es mayor. El mercado está mucho más atomizado y los distintos tipos o grupos de clientes pueden haberse triplicado desde hace unos años. La sociedad muestra nuevos segmentos por tipos de consumidores (entre otros: personas mayores, hogares unipersonales, mujeres trabajadoras, familias monoparentales, turistas) que da lugar a un nuevo tipo de necesidades y de mercado y crea nuevas oportunidades. B) Por otra parte, dada la multiplicación de la oferta y la diversificación del mercado, cualquier cliente puede comportarse como múltiple. Puede responder de manera diferente en distintos momentos de compra. Puede pasar de un segmento a otro en función del ánimo, adquiriendo productos de gama alta o baja según sus intereses del momento, sin mostrar fidelidad por ninguna categoría. Puede elegir un servicio



personalizado o un establecimiento que le permita buscar libremente. C) La clientela está hoy muy informada y sabe lo que quiere. Quizás por ello es muy exigente, sobre todo la juventud, se dice. Un consumidor muy consciente de en qué quiere gastar y muy sensible a cualquier desatención, que espera que sus expectativas sean cubiertas. La relación calidad/ precio le es cada vez más significativa y tiende a la compra racional. D) Se apunta, de manera sucinta, la importancia de la publicidad para convertir una gama de productos en aspiracionales. E) Se insiste en la importancia del deseo de cambio y novedades, lo cual provoca aumento de rotación de los consumidores y la rápida conversión de los productos en obsoletos. F) Han aparecido nuevas necesidades. Unas, como se ha dicho, relacionadas con las necesidades de una determinada tipología social y otras, relacionadas con valores culturales. La palanca que mueve al consumo parece estar ahora apoyada en valores como el bienestar, el placer, el automimarse, el premiarse y similares<sup>2</sup>. Por otra parte, sigue asentada en el status, proporcionarlo y mostrarlo. Y un aspecto fundamental es el tiempo (tanto en su versión de horario comercial como de tipo de compra rápida o lenta). Se especifica que el establecimiento comercial diseña una estrategia acorde y se vincula al cliente a través de la conveniencia: proximidad, comodidad, cercanía, comodidad y facilidad en la experiencia de compra.

---

<sup>2</sup> Ante la pregunta ¿qué valora la cultura contemporánea? pueden darse distintas respuestas. En el análisis grupal se ha destacado el bienestar, el placer, en consonancia con una sociedad hedonista que aspira al ocio (y consume ocio). Sobre esas respuestas suelen construirse muchas estrategias comerciales. La elección centrada en salud consigue ir más allá, pues encuentra un valor que permanece aún en tiempos de crisis económica.

## » 2. Factores clave y dinámicas, mirando al futuro.

### »»» 2.1. Posicionamiento

La máxima aportada en el grupo focal ha sido situar al cliente en el centro del negocio. A partir de ahí, puede deducirse de las manifestaciones de las personas participantes que el establecimiento comercial se posiciona igualando las ventajas de la competencia al tiempo que se diferenciándose de ella, adaptándose a las necesidades de la clientela y ofreciendo un gran servicio.

#### »»»»» 2.1.1 Clientela eje

Se considera básico poner las necesidades del cliente en el centro del negocio, orientar cualquier estrategia hacia la satisfacción de sus necesidades. Esto implica, por una parte, conocerlo, tener definido quién es el cliente de cada establecimiento comercial y por otra, entender lo que quiere, saber cuales son sus expectativas y vincularlo a través de la atención, el mimo, el cuidado. Se llega a destacar una política de empresa en la que los consumidores están presentes en el Consejo Rector de la empresa, con capacidad decisoria. Se considera importante tener la información adecuada y hacer estudios sobre las pautas de conducta, tendencias, percepción, etc. con el fin de afinar en los objetivos en vez de, como se dice, apuntar hacia todos los lados para ver si con alguno se acierta.

#### »»»»» 2.1.2. Igualdad / diferencia

Se indica el doble movimiento unido al posicionamiento: primero igualarse a la competencia, estar a su altura, y segundo diferenciarse de ella. Se valora este aspecto en el escenario ocupado por las grandes cadenas y el pequeño comercio multimarca.

Igualar las ventajas ofrecidas por los mejores, estar a su misma altura, significa ser condicionado por, o incluso tener que asumir, hábitos implantados en la clientela desde otros modelos de negocio. Se especifican varios casos: 1) la inmediatez en el servicio ofrecida por algunas grandes cadenas de muebles

provoca que el cliente espere esa misma celeridad en la entrega cuando acude a otros modelos de negocio, 2) la experiencia de luminosidad de algunas grandes distribuidoras adjudica una pobre valoración a las que comparativamente no producen ese mismo efecto 3) el hábito implantado por grandes cadenas textiles de frecuentes visitas de la clientela a lo largo de cada temporada produce un alejamiento de aquellos comercios con producto no renovado durante toda ella.

El problema detectado es la dificultad que entraña para los pequeños operadores igualarse a la competencia en muchas de las ventajas que ofrecen las grandes cadenas. La capacidad de igualarse en velocidad de entrega, por ejemplo, es prácticamente imposible en el sector del mueble. Asimismo, se dice que un servicio post-venta de garantía total, aún ofreciéndolo, no puede ofrecerse masivamente por una cuestión de costos, no asumibles con el margen de beneficio de estos establecimientos. Tampoco pueden competir en precios, demasiado bajos. NI pueden ofrecer una garantía de devolución de producto por cualquier circunstancia, como hacen las grandes operadoras que repercuten el costo directamente en sus proveedores.

La estrategia que se especifica para compensar estas incapacidades es la búsqueda de elementos diferenciales: a) diferenciarse con la calidad y un buen servicio de atención al cliente, b) actuar con gran eficiencia y eficacia, c) analizar constantemente los valores del propio establecimiento y los de la competencia, d) posicionarse compensando sus ventajas competitivas con las propias, e) informar y sobre todo, f) hacer un continuado esfuerzo de imaginación y flexibilidad para diferenciar y reposicionar el negocio.

### »»»»»» 2.1.3 Flexibilidad

La flexibilidad se considera uno de los factores clave para no ir perdiendo cuota en este mercado cambiante. Por una parte se señala la importancia de la capacidad de reaccionar a los deseos y nuevas necesidades de la clientela y por otra, la necesidad de adaptarse y adecuarse al continuo desembarco de nuevas grandes cadenas. Ello implica, por señalar un caso mostrado, adaptarse a los nuevos horarios de compra adecuando los propios horarios, lo cual, se dice, puede hacerse compensando al personal la modificación de sus días festivos, por ejemplo. Pero no se oculta la dificultad de ser capaz de poseer la suficiente

flexibilidad para adaptarse rápidamente a un escenario con unos operadores que llegan con una batería muy compleja.

Se subraya la virtud de saber adelantarse a los acontecimientos y tener una estrategia de actuación a medio-largo plazo. Para ello se relatan cuatro pasos sucesivos: definir y elegir el público a quien exactamente se dirige; luego, aclarar a qué expectativas suyas vamos a adecuar el negocio, tanto en cuanto a precio, gama, servicio, etc. como a cualidades del mercado, reposición u otras; en tercer lugar, construir el negocio hacia atrás y en cuarto lugar, muy importante, saber comunicarlo, dando toda la información necesaria para que el cliente sepa dónde encontrar el servicio que cubre sus expectativas y necesidades.

Se reconoce como buena práctica la flexibilidad, dinamismo, reposicionamiento y reconversión de Bautista Mobiliario, su valor al no haber perdido de vista ni abandonado el objetivo estratégico prefijado, a pesar de la dureza de posicionarse de barato a caro, y el haber tomado como eje de posicionamiento y diferenciación un buen servicio.

#### »»»»»» 2.1.4 Servicio

Se considera una gran carencia del comercio en nuestra Comunidad, su asignatura pendiente: entender lo importante que es para el cliente un buen servicio, su alta sensibilidad al servicio. Se habla de ello largamente.

Se aclara que un buen servicio puede definirse de diferente forma según sea el cliente y por ello, la importancia de una actitud receptiva para saber cuándo quiere, por ejemplo, una atención muy personalizada, cuando rapidez o cuándo simplemente buscar. Se insiste en la importancia de no adelantarse, de entender primero cuál es su demanda, sus necesidades, que pueden cambiar según el momento de la compra

Existe acuerdo también sobre su amplia taxonomía. Por ello, se menciona como necesario averiguar en cada sector qué entiende el consumidor por un buen servicio, más allá de un buen trato, y cuales son sus expectativas para así poder atenderlas correctamente. Se indica que si estas se centran en la rapidez y autonomía en la compra, el servicio consistiría en la buena localización del

producto, la buena señalización, el orden,... o si gira sobre las cualidades específicas de cada producto, el cliente podría querer una persona atendiendo muy informada y con mucha predisposición a ayudar. También se sugiere la relación entre algunos servicios y la carencia social o administrativa asociada. Es el caso de la garantía de devolución en cualquier circunstancia, que es valorado como un gran servicio por causa de la inexistencia de suficientes leyes que amparen los derechos de los consumidores, esto es, por la tranquilidad y reducción del stress que aporta a la compra, ante la falta de protección en las reclamaciones.

Elegir la estrategia de servicio significa intensificar la percepción de calidad, se defiende. Por una parte, mejorar el servicio supone incrementar los costes, por ejemplo en búsqueda de información, en formación del personal, o en políticas de mejora, pero este incremento de costes se valora como incremento en el valor de la empresa, y se afirma que esa inversión retorna. Asimismo, se defiende la postura de tomar las quejas como oportunidades de mejora.

## »»» 2.2. Concentración

La pauta seguida por las grandes cadenas de concentrar la distribución provoca que entre el pequeño comercio y sus proveedores se estén dando también tentativas de alianza.

Asimismo, la evidencia de que aislado es difícil mantenerse por costos y además ser competitivo ha provocado en algunos sectores la búsqueda de alianzas, tanto estableciendo relaciones de partenariado entre proveedores y distribuidores como asociándose entre iguales.

Sin embargo, se matiza que la alianza entre proveedores y distribuidores no es fácil, ni algo generalizado. La tendencia más habitual es la de intentar mantener la independencia. Se expone el caso del sector textil y del sector del mueble. En el textil, se destaca que los proveedores no pueden influir en los hábitos de los comerciantes, aferrados a unas prácticas de venta tradicionales que les están llevando al cierre. Se dice que cualquier mención de cluster en ese sector es rechazada por parte de los comerciantes, a pesar de todas las tentativas que los fabricantes quieren llevar a cabo. Por ello, para dar salida a su producción, estos se

ven forzados a crear sus propios canales de distribución. En el sector del mueble la situación expuesta es inversa: unos comerciantes que no encuentran capacidad de colaboración en los fabricantes, para atender a unos consumidores que piden y exigen otros productos y servicios. Por ello, el comercio de mueble busca fabricar sus diseños en mercados emergentes como Asia, asociándose con otros pequeños comercios

Para reducir la desconfianza se recomiendan las pruebas piloto o la financiación y riesgo compartidos. Otra pauta recomendada en el grupo ha sido la de extender la alianza también hacia el consumidor y además, crear valor en toda la cadena, desde el fabricante hasta el consumidor, en proyectos concretos, por ejemplo, las etiquetas de radiofrecuencia.

En definitiva, se defiende la estrategia ganar/ ganar, vivir/vivir, en oposición a la tendencia morir /morir que apunta y preocupa sobremanera en los sectores presentes en el Grupo Focal.

### »»» 2.3. Apoyo

La atención de los participantes se ha dirigido intermitentemente hacia la Administración pública. Distintas manifestaciones han recabado su apoyo. Porque, se ha resaltado, el consumidor quiere poder elegir entre una variada oferta. Se ha señalado la voluntad existente en la población de conservar el modelo tradicional de comercio, la sensibilidad social efectiva hacia sus valores, cultura y potencialidades. Se determina la eficacia de la competencia, pues por ella todos los modelos se renuevan y mejoran.

Todos los sectores y modelos se presentan en situación de riesgo, de salir del mercado. No obstante, algunos como el pequeño comercio tienen muchas más dificultades, y se pide la ayuda de la Administración hacia ellos especialmente. Apoyo demandado, por ejemplo, para establecer sinergias entre sectores, o alianzas entre proveedores y distribuidores. O también para, por ejemplo, elaborar un benchmarking de buenas prácticas en el comercio, o para analizar el estado de la cuestión, o para detectar carencias de formación y colaborar en impartirla, o para legislar justamente, o para organizar visitas de reconocimiento de buenas practicas. La casuística relatada es grande.

También se pide a la Administración una labor de concienciación del consumidor, dado que la sensibilización es así mayor, al no ser percibida como oportunista. Se pone el ejemplo de la retirada de las bolsas de plástico por su efecto negativo sobre el medio ambiente, y que puede ser percibido por el consumidor como una disminución del servicio.

## » Conclusiones.

Si hubiera que destacar una palabra de moda apenas pronunciada en la grupo sería innovación y la actitud de ser capaces de generar soluciones innovadoras. Si hubiera que nombrar un factor clave en la economía actual y que apenas parece ser tenido en cuenta por nuestro mercado local es internet. Si hubiera que destacar una dinámica subyacente bajo su superficie, es la de las oposiciones.

Si hubiera que definir la tónica general del Grupo Focal con una palabra clave esta sería: supervivencia. Búsqueda o preocupación por la supervivencia en un escenario percibido como bastante contrario. Un escenario realmente complicado, en el que los apoyos de Administración pública son fundamentales.