



La recuperación de la demanda del consumidor y los efectos duraderos del Covid-19

McKinsey & Company

Escrito por: Jaana Remes¹, James Manyika, Sven Smit, Sajal Kohli, Victor Fabius, Sundiatu Dixon-Fyle y Anton Nakaliuzhnyi

Puede consultar la versión original [aquí](#)

La pandemia provocó un shock de consumo sin precedentes en los países que cambiaron los hábitos de consumo de larga data. Pero, ¿qué sucede una vez que la pandemia termina?

El gasto del consumidor, una fuente importante de actividad económica, colapsó cuando la primera ola de la pandemia azotó los países a principios de 2020. De repente, los consumidores se vieron obligados a cambiar su comportamiento, las empresas a transformar los modelos de negocios y los gobiernos a ajustar las regulaciones. Y así como el coronavirus ha afectado a regiones e individuos de formas muy diferentes, el impacto económico también ha sido muy desigual. Los empleados que pueden trabajar desde casa han mantenido empleos e ingresos, acumulando más ahorros mientras se ven obligados a recortar gastos debido a los cierres, restricciones de viaje y temores de salud; otros perdieron empleos e ingresos o cerraron negocios y han tenido problemas para pagar las facturas.

Si bien hay motivos para ser optimistas sobre una sólida recuperación en el gasto de los consumidores una vez que se controle el virus COVID-19 debido a la demanda reprimida y una acumulación significativa de ahorros, la pandemia, como otras crisis, dejará marcas duraderas. Comprender lo que eso significa para el comportamiento de los consumidores y la recuperación del gasto de los consumidores, un factor crítico para la recuperación económica mundial, es el tema central de este informe.

Cómo el COVID-19 cambió la demanda de los consumidores

En nuestro análisis, examinamos el gasto de los consumidores en China, Francia, Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos. Dividimos a los consumidores en nueve segmentos según la edad y los ingresos para determinar el tamaño y la forma de la recuperación de la demanda de los consumidores. Luego, basándonos en un análisis en profundidad de seis estudios de casos de sectores que cubren casi las tres cuartas partes del gasto del consumidor y abarcan un amplio espectro de la

¹ Jaana Remes es socia del McKinsey Global Institute, donde James Manyika y Sven Smit son copresidentes y directores. Sajal Kohli es socio senior de la oficina de McKinsey en Chicago. Victor Fabius es socio de la oficina de París. Sundiatu Dixon-Fyle es investigador senior invitado en el McKinsey Global Institute con sede en Londres. Anton Nakaliuzhnyi es consultor en la oficina de Los Ángeles.

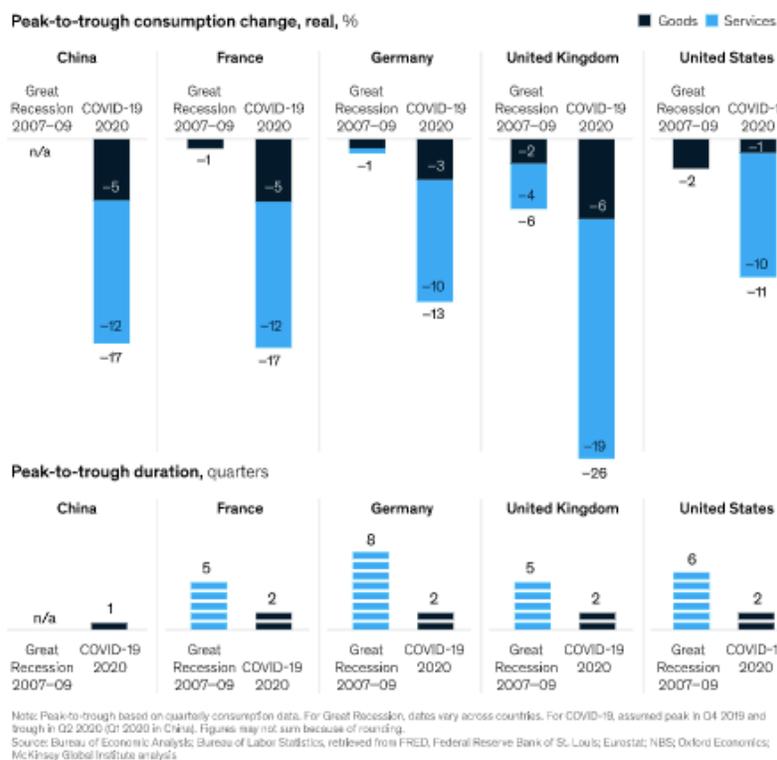


vida del consumidor, determinamos cómo es probable que evolucione la combinación de la demanda del consumidor y qué cambios de comportamiento inducidos por la pandemia es probable que se "pegue".

La naturaleza excepcional del choque proporciona razones para ser optimistas para la recuperación.

A diferencia de las recesiones anteriores, esta no implica un exceso de deuda de los consumidores, el estallido de burbujas de precios de los activos o las fluctuaciones del ciclo económico a largo plazo. La repentina y profunda caída en el gasto de los consumidores en China, Estados Unidos y Europa Occidental, que varió del 11 al 26 por ciento en los primeros meses de la pandemia, se debió principalmente a recortes en los servicios en persona, especialmente viajes, entretenimiento y comidas. (Exhibición 1).

The consumption shock was triggered by lockdowns and health fears that severely curtailed spending on services, setting it apart from past recessions.

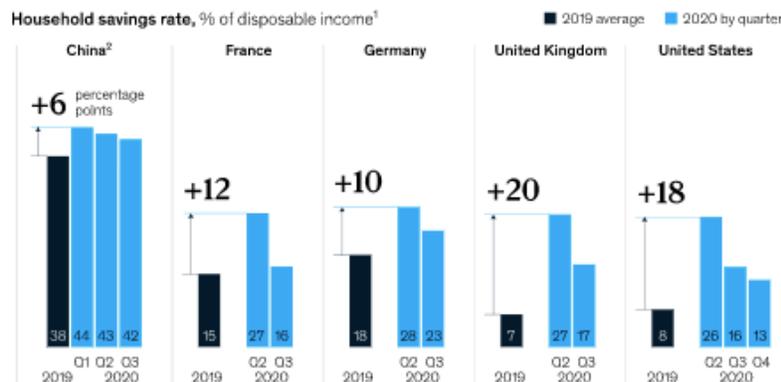


Estas categorías han ido creciendo a largo plazo y las encuestas a los consumidores indican un probable repunte de la demanda fuerte después de la pandemia. El enorme aumento de diez a 20 puntos porcentuales en la tasa de ahorro en los Estados Unidos y Europa Occidental (que equivale a duplicar los ahorros anuales

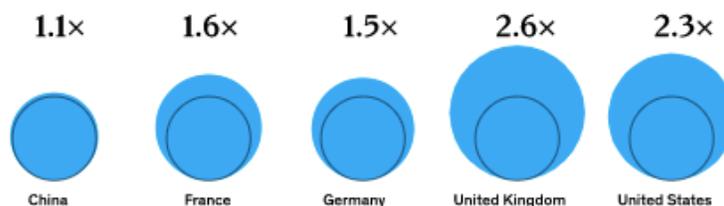


en los Estados Unidos en 2020) dejó a muchos hogares en una posición sólida para gastar (Gráfico 2).

Spending restrictions and stimulus payments boosted savings in 2020, more than doubling US household savings from 2019 to \$3 trillion.



Estimated 2020 savings, as a ratio of 2019 savings



Note: For China and Europe, saving amounts calculated as difference between disposable income and private consumption (excl nonconsumption expenses such as fines or donations) based on Oxford Economics baseline forecast as of January 2021; for United States, actual Bureau of Economic Analysis (BEA) figures used. Only for United States were actual figures available and applied here.
¹Q4 2020 available for United States only. Q1 2020 presented for China only because of earlier outbreak of COVID-19 pandemic.
²China officially reports savings rate as gross domestic savings (% of GDP). In order to assure comparability with other countries, China's savings rate was estimated based on disposable income and private consumption sourced from Oxford Economics.
Source: BEA; Eurostat; NBS; Oxford Economics; McKinsey Global Institute analysis

Eso significa que un despliegue efectivo de vacunas para poner fin a la pandemia podría restaurar la demanda de los consumidores a los niveles previos a la pandemia, impulsada por el aumento de la confianza del consumidor, la demanda reprimida y los ahorros acumulados. La sólida recuperación del gasto del consumidor de China después de obtener el control del virus COVID-19 es otra razón para el optimismo de la mayoría de los países.

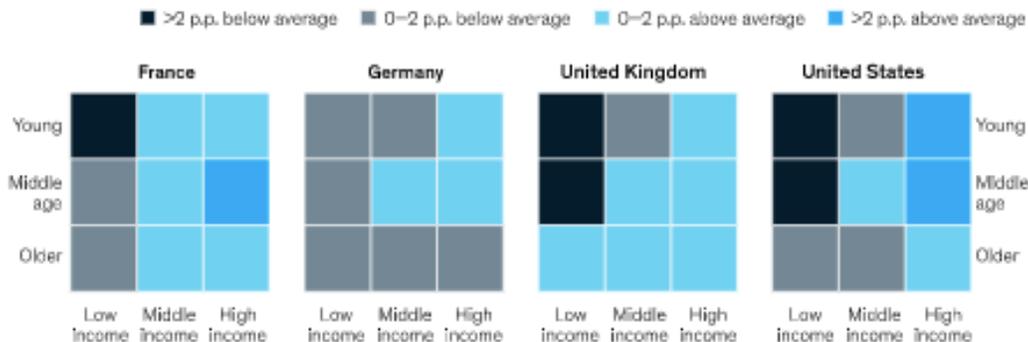
Pero es probable que la recuperación sea desigual, especialmente en Estados Unidos.

Suponiendo que la pandemia esté bajo control, esperamos una fuerte recuperación en los Estados Unidos pero desigual con variaciones entre los segmentos de ingresos y edades (Gráfico 3). Si bien muchos hogares de mayores ingresos emergen en gran parte ilesos financieramente, los hogares de bajos ingresos han perdido trabajos o se enfrentan a la incertidumbre de los ingresos, en particular por los cambios en el mercado laboral provocados por la digitalización y la automatización.



The recovery in consumer spending is likely to be more uneven between income and age cohorts in the United States than in Europe.

Recovery of consumer spending by segment vs aggregate (average) spending recovery in a given country, compared with pre-COVID-19 levels



Note: Segmentation differs across countries due to data limitations. We classify households into low income (Europe, 1st-2nd quintile; United States, below \$40,000 p.a.), middle income (Europe, 3rd-4th quintile; United States, \$40,000-\$100,000 p.a.), and high income (Europe, 5th quintile; United States, >\$100,000 p.a.). For age, we divided households into 3 groups based on head of household age: young (<35; United Kingdom, <30), middle age (35-64; United Kingdom, 30-64), and older (>65). For more detail see Box 1. Our macro methodology and key assumptions in Chapter 1.
Source: McKinsey Global Institute analysis



Como resultado, la polarización del consumo entre cohortes de ingresos más altos y más bajos puede aumentar. Esperamos que el gasto de las cohortes de ingresos medios y altos se recupere a los niveles anteriores a COVID-19 entre 2021 y 2022, mientras que el gasto de las cohortes de ingresos bajos podría caer por debajo de los niveles anteriores a COVID una vez que expiren las medidas de estímulo. (Para obtener más detalles, consulte la barra lateral "Nuestra metodología macro"). Se espera que el consumo cambie hacia los segmentos más viejos y ricos, debido tanto a una proporción creciente de la población mayor de 65 años como a una recuperación posterior a la pandemia más lenta para las cohortes de bajos ingresos. Sin embargo, enfatizamos, esto depende en gran medida de la rapidez con que los riesgos para la salud disminuyan con las vacunas y si los gobiernos brindan más apoyo económico.

Esperamos una recuperación más lenta pero más equilibrada en Europa, con una desigualdad menos pronunciada que en Estados Unidos. Dado que los programas de trabajo de corta duración han ayudado a proteger el empleo (aunque con jornadas laborales más cortas), existe una mayor probabilidad de que los empleados mantengan sus puestos de trabajo y eviten una caída en la renta disponible en 2021. Sin embargo, existe incertidumbre sobre lo que podría suceder con puestos de trabajo una vez que se retire el apoyo del gobierno. Aún así, esperamos una red de seguridad más sólida (incluidos contratos laborales más estables y una protección laboral más expansiva), así como mecanismos para proteger los segmentos de bajos ingresos para respaldar la recuperación del consumo discrecional.



Por otro lado, los consumidores de altos ingresos no experimentaron un aumento de ahorro tan grande como en Estados Unidos y la caída del consumo fue más severa en Europa. Como resultado, es posible que los hogares de altos ingresos no aceleren su gasto tan rápido como en los Estados Unidos, en línea con recuperaciones pasadas, incluida la que siguió a la gran recesión. Debido a la mayor incertidumbre económica, se espera que las tasas de ahorro se mantengan ligeramente elevadas después de la pandemia, un patrón observado después de recesiones pasadas.

Pero hay variaciones entre países: Alemania, con inicialmente la respuesta COVID-19 más eficaz (tanto sanitaria como económica) y un mercado laboral fuerte tanto en el sector de servicios como en el industrial, puede recuperarse primero, seguido por Francia y el Reino Unido. Sin embargo, el Reino Unido puede tener la oportunidad de reabrir antes y recuperarse más rápido, ayudado por su campaña de vacunación, que a principios de 2021 fue la más rápida de Europa.

Una vez que el virus esté bajo control y la reapertura esté en marcha, esperamos que tres factores determinen la fuerza y la sostenibilidad de la recuperación de la demanda de los consumidores: la voluntad de gastar de los hogares de altos ingresos, las restricciones de ingresos en las cohortes de bajos ingresos y lo que sucede al ahorro. Lo que hagan los hogares de ingresos medios y altos con sus ahorros acumulados (más de \$ 1.6 billones más de ahorros en los Estados Unidos en 2020 y alrededor de \$ 400 mil millones en Europa Occidental) después de la pandemia (consumir, retener, invertir o pagar deudas) tendrá un impacto en la recuperación del consumo. Las inversiones realizadas en bienes raíces u otros activos a largo plazo no tienen un gran efecto multiplicador directo y pueden tardar años en sumarse al consumo agregado.

La pandemia dejará marcas duraderas en el comportamiento del consumidor

Los hábitos de consumo de larga data (más dinero gastado en servicios, mayor adopción digital y más tiempo y dinero gastado fuera del hogar) se han interrumpido, acelerado o revertido durante la pandemia. Para determinar si es probable que estos comportamientos inducidos por la pandemia se mantengan, examinamos seis cambios de consumo que cubren una amplia gama de la vida del consumidor y se extraen de sectores que cubren casi tres cuartas partes del gasto del consumidor.

Estos incluyen una aceleración de las compras electrónicas, una fuerte disminución en el entretenimiento en vivo, la aparición del anidamiento en el hogar (es decir, el gasto en artículos como gimnasios en el hogar, patios y jardines y equipos de juego), una disminución en los viajes aéreos de placer un cambio al aprendizaje remoto y un aumento de las visitas de atención médica virtuales.

Basándonos en los hallazgos de nuestro estudio de caso, desarrollamos una "prueba de rigidez" que identifica los factores que determinan si un comportamiento

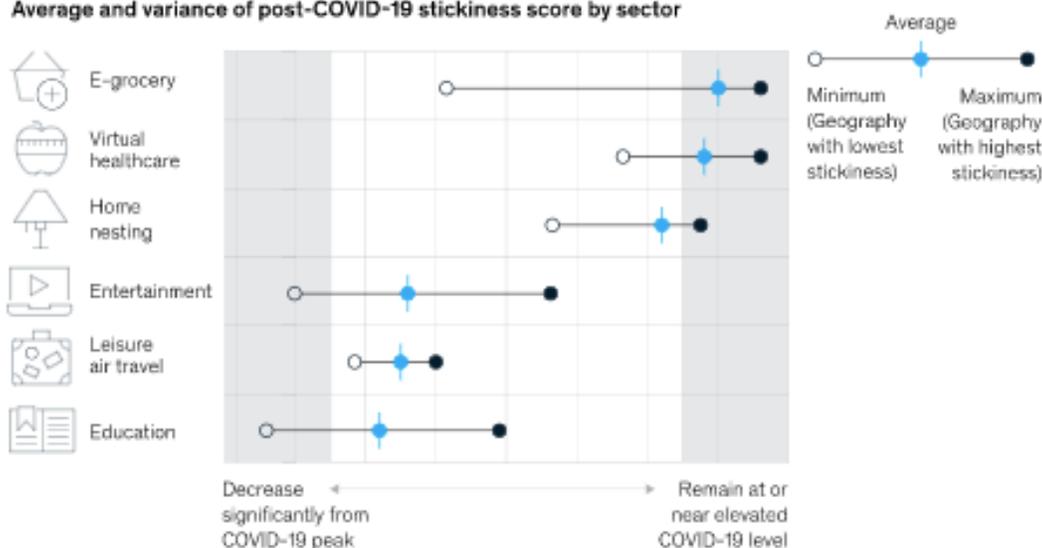


persistirá (para obtener más detalles sobre nuestra metodología, consulte el recuadro "Nuestra prueba de rigidez"). Centrándonos en el período de 2020 a 2024, determinamos si cada uno de los comportamientos de nuestro estudio de caso se quedaría en nuestra muestra de las principales economías.

Descubrimos que era probable que las compras electrónicas, las visitas de atención médica virtual y el anidamiento en el hogar se mantuvieran, mientras que el aprendizaje remoto, la disminución de los viajes aéreos de placer y la disminución del entretenimiento en vivo probablemente se revertirían más cerca de los patrones pre-pandémicos (Anexo 4).

What behaviors will stick and what will not differ by sector and geography, but overall we find e-grocery is the most sticky and remote education the least.

Average and variance of post-COVID-19 stickiness score by sector



Source: McKinsey Global Institute analysis



Se destacaron dos patrones consistentes en nuestros estudios de caso. Primero, la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción digital, especialmente en las compras de comestibles y la atención médica, y se espera que esto continúe. En segundo lugar, la pandemia y los encierros revirtieron la antigua tendencia a la disminución del dinero y el tiempo que se pasa en casa, lo que lleva al "anidamiento en casa". Esperamos que este comportamiento se mantenga, ya que una parte de los hogares de altos ingresos preferirá trabajar desde casa hasta cierto punto después de la pandemia y los hogares de bajos ingresos conservan alternativas de bajo costo en el hogar, como el entretenimiento digital. Al mismo tiempo, esperamos que muchas otras conductas interrumpidas por la pandemia (viajes en avión por placer, educación en persona y cenas en persona) se reanuden con la recuperación, aunque potencialmente con modificaciones de la experiencia de la pandemia.



Descubrimos que una condición previa importante para la rigidez es una infraestructura adecuada, generalmente definida como estructuras e instalaciones físicas y organizativas básicas, como edificios, carreteras y suministros de energía, necesarias para el funcionamiento de una empresa o sociedad. La adecuación de la infraestructura puede afectar la respuesta de los consumidores, la industria y el gobierno al determinar la rigidez de los comportamientos.

- En el caso de los consumidores, el acceso confiable a Internet influyó en determinar si los consumidores tuvieron una buena o mala experiencia con el aprendizaje remoto y, en última instancia, si están dispuestos a intentarlo nuevamente.
- En el caso de la industria, podría aplicarse a las cadenas de suministro y la red de relaciones con terceros. Por ejemplo, en el comercio electrónico, aquellas empresas con capacidades y relaciones de entrega establecidas pudieron responder al nuevo entorno de manera rápida y efectiva, determinando las opciones que tenían los consumidores.
- En el caso del gobierno, la política de infraestructura puede permitir y apoyar el consumo. Por ejemplo, una infraestructura digital integral es clave para el acceso a la atención médica virtual.

Hay otros cambios de comportamiento que no cubrimos en nuestros estudios de caso: la sostenibilidad es uno; un mayor enfoque en la salud es otro. (Consulte la barra lateral “Sostenibilidad” para obtener más información sobre este tema). Creemos que el seguimiento de los factores de rigidez, tanto el comportamiento del consumidor como las ofertas de la empresa y el papel del gobierno, podría ayudar a predecir la naturaleza de los cambios de comportamiento a largo plazo que deberíamos esperar. Sin embargo, en ambas cuentas, la probabilidad de que los consumidores apoyen estas opciones dependerá fundamentalmente de las opciones de productos y los precios que ofrezcan las empresas, así como de los incentivos regulatorios para que tanto las empresas como las personas cambien hacia bienes, servicios y servicios más sostenibles o saludables. comportamientos.

Las acciones de las empresas y del gobierno son al menos tan importantes para determinar qué comportamiento del consumidor se mantendrá

Desde nuevos productos y servicios innovadores para el consumidor, como restaurante en una caja, hasta gafas virtuales de fitness y gimnasio, las empresas han moldeado el comportamiento de los consumidores durante la pandemia y seguirán haciéndolo.

Por ejemplo, China, el Reino Unido, los Estados Unidos y, hasta cierto punto, Francia, tenían jugadores de comestibles con una presencia en línea establecida, aunque de baja penetración, que estaban relativamente bien preparados para la explosión del comercio electrónico. Estos países también tenían una mayor penetración del comercio electrónico y tenían sólidas redes de distribución. Juntos,



esto permitió a los supermercados ofrecer rápidamente una variedad de opciones, ya sea BOPIS (comprar en línea, recoger en la tienda) versus entrega o un tercero versus alojado en el supermercado, al mismo tiempo que se integran con plataformas de pago que brindan más confiabilidad, puntualidad, y servicios a medida.

La pandemia cambió el panorama competitivo en muchas industrias. En particular, los patrones de consumo cambiantes han dado lugar a cambios en la cuota de mercado y han abierto la posibilidad de nuevos participantes. Muchas empresas se han visto obligadas a acelerar la inversión en comercio electrónico y ampliar sus capacidades, por ejemplo, en lo que respecta a la entrega al cliente. Las ramificaciones de estos cambios se sentirán durante algún tiempo y continuarán dando forma a las opciones de los consumidores mucho después de que termine la pandemia.

En otros ejemplos, la adopción más amplia del trabajo desde casa ha reducido la demanda de viajes aéreos de negocios, y algunas estimaciones indican que una caída del 20 por ciento o más podría ser permanente, y eso tendrá un impacto en las rutas y vuelos disponibles para los viajeros de placer. En entretenimiento, donde los ingresos de taquilla a nivel mundial en 2020 fueron solo del 20 al 35 por ciento de los de 2019, esperamos una caída duradera en la demanda de salas de cine, debido a la alta probabilidad de cierres permanentes de salas y el cambio a canales digitales por parte de los estudios cinematográficos.

Como en crisis pasadas, las regulaciones gubernamentales pueden tener un impacto significativo en la fuerza y la forma de la recuperación de la demanda de los consumidores. Por ejemplo, a corto plazo, tanto los temores individuales sobre el coronavirus como las políticas de viaje del gobierno, como los pasaportes de vacunas o las cuarentenas obligatorias, determinarán qué tan rápido se recuperará la demanda de viajes aéreos.

Los incentivos y la financiación del gobierno también ayudan a moldear los comportamientos de los consumidores. Por ejemplo, en Francia, el gobierno introdujo un programa en 2020 conocido como "MaPrimeRenov", que ofrecía hasta 20.000 € por hogar para renovaciones esenciales, fomentando el anidamiento en el hogar.

Las empresas y los gobiernos enfrentarán los desafíos de una recuperación desigual de la demanda de los consumidores y los efectos duraderos de la pandemia.

Tener en cuenta el impacto económico desigual y la gama completa de factores de "rigidez" puede conducir a resultados bastante diferentes entre los mercados y las categorías de productos, y las empresas y los gobiernos que pueden anticipar los desafíos y las oportunidades pueden dar forma al camino de la recuperación en lugar de simplemente esperando ver el resultado.



Para prepararse, las empresas podrían determinar cómo una tasa segmentada de recuperación, diversos grados de rigidez de los comportamientos del consumidor introducidos durante COVID-19 e innovaciones emergentes, cambios en los modelos comerciales y un panorama competitivo remodelado afectarán sus ofertas de productos y servicios.

Los gobiernos enfrentarán muchos desafíos, en particular, encontrar el equilibrio adecuado de políticas macroeconómicas para respaldar la recuperación de la demanda de los consumidores, ajustar las regulaciones en los mercados de consumidores para mantenerse al día con los cambios en curso y abordar las marcas duraderas de la pandemia, especialmente en la desigualdad.

A nivel del gobierno local tanto en los Estados Unidos como en Europa Occidental, los cambios pandémicos hacia un mayor tiempo en el hogar y una mayor dependencia del comercio electrónico, entre otros, tendrán implicaciones para las ciudades, los estados y las regiones, especialmente en torno a la viabilidad de las actividades comerciales. distritos, la provisión de servicios públicos como el transporte público y el aumento de la pobreza y la falta de vivienda.