

COVID-19

Perspectivas de la situación y recomendaciones para los retailers

Marzo de 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
O QUE SABEMOS DE OTROS MERCADOS MÁS AVANZADOS	2
ACCIONES A PONER EN MARCHA POR LOS RETAILERS DURANTE ESTA CRISIS	5
1. Centrar los esfuerzos en la gestión de la crisis	5
2. Planear el escenario mínimo de operatividad	9
3. Gestionar dinámicamente los puntos de venta y centros de distribución	10
4. Desarrollar el comercio electrónico de manera rentable	10
5. No olvidar el largo plazo	11
6. Ser un sector responsable por el bien de los clientes y la sociedad	5

INTRODUCCIÓN

A medida que el número de casos de los Coronavirus (COVID-19) incrementa, el enfoque de cualquier empresa debe ser el limitar el impacto directo en sus empleados y clientes y al mismo tiempo apoyar a los esfuerzos para limitar la propagación del virus. El sector de la salud, el transporte y el retail se encuentran en el epicentro de esta crisis y se enfrentan a un gran reto durante las próximas semanas para responder de manera efectiva a la emergente crisis.

En este contexto, los retailers de alimentación están empezando ya a ver los primeros signos del COVID-19, como el retraso en la llegada de productos enviados desde China (y otros países en con crecientes problemas). A medida que el brote se generaliza, los retailers de alimentación se enfrentan a colapsos tanto de la oferta como de la demanda.

La situación del COVID-19 es compleja. Los retailers de alimentación que sepan gestionarla dando la mejor respuesta ante esta complejidad saldrán reforzados de esta situación. Los retailers de alimentación deberían ver esto como una oportunidad para superar a sus competidores menos ágiles y construir las bases de un negocio más digital y ágil para el futuro.

La pregunta para los retailers de alimentación es si pueden responder flexiblemente a estos retos de manera ágil. Todos los retailers de alimentación están ya trabajando en su respuesta a este desafío. Aquellos que sean capaces de adaptarse de manera rápida, sobrevivirán, mientras que los que no se adapten de manera efectiva, pueden destruir su negocio.

© Oliver Wyman

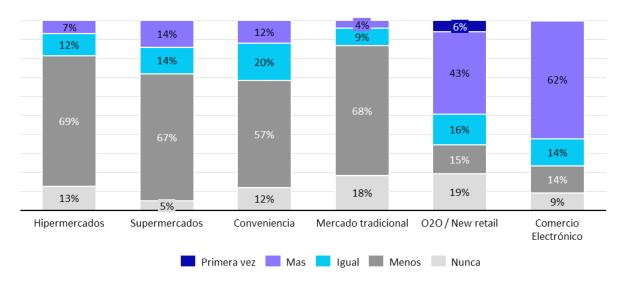
LO QUE SABEMOS DE OTROS MERCADOS MÁS AVANZADOS

Oliver Wyman ha llevado a cabo una encuesta entre los consumidores chinos durante el brote de COVID-19 en este país, coincidiendo con las medidas de aislamiento y confinamiento puestas en marcha por el gobierno chino.

En dicha encuesta, 8 de cada 10 encuestados expresaron que las categorías de alimentos que compraron cambiaron radicalmente durante el brote, y la mitad reportó un cambio significativo. Además, se ha podido comprobar que el comercio electrónico ha sido el gran ganador durante este brote: el 62% de los encuestados dijeron que habían comprado más a través del comercio electrónico en el último mes, y el 56% habían comprado a través de plataformas en los que no habían comprado anteriormente.

Por otro lado, las tiendas físicas han sido las grandes afectadas por el brote de COVID-19. Según los encuestados, entre el 60% y el 70% de ellos han comprado menos en hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia y mercados tradicionales.

Figura 1: ¿Dónde compraste alimentación más, igual o menos durante el brote? % de los encuestados¹



Respecto a la penetración del comercio online, la encuesta encontró diferencias significativas entre las diferentes franjas de edad. La penetración de la compra online entre los consumidores chinos pasa de un 94% en la franja de 25 a 34 años a un 72% (-22p.p.) en la franja de 55 a 65 años. Además, las generaciones más jóvenes mostraron un mayor entusiasmo en probar nuevas plataformas de comercio electrónico. El 63% de los encuestados en la franja de edad de 25 a 34 años probo una nueva plataforma durante el brote, porcentaje que baja al 28% para la franja de 55 a 65 años.

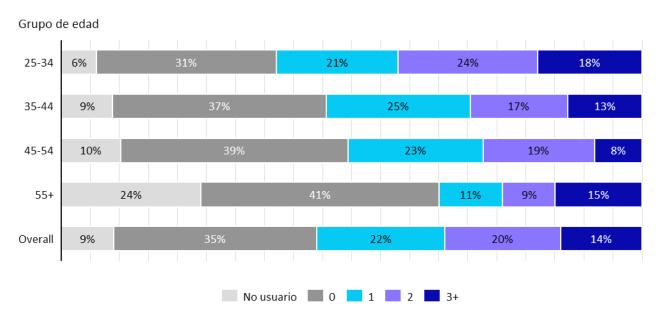
Este hecho se convertirá en un desafío para los retailers de alimentación, que se enfrentan a una pérdida de lealtad de sus clientes. Los clientes, enfocados en la compra de alimentos, tienen una mayor disposición a probar otros competidores. Si el servicio prestado, la oferta o la web les gusta más, su retailer tradicional puede perderlo como cliente, sobre todo siendo esto crítico para aquellos retailers que se encuentran retrasados en la implementación de la venta online masiva.

- N – 1,000.

¹ N = 1,000.

Figura 2: ¿Cuántas nuevas plataformas online utilizaste para la compra de alimentación durante el brote del coronavirus COVID-19?

% de los encuestados²



Como mencionados anteriormente, también se han observado cambios en categorías de alimentados que más han comprado los consumidores.

Arroz, pasta y noodles ha sido la categoría en la que los consumidores aumentaron más sus compras. Del 42% de los encuestados que incrementaron sus compras de esta categoría, el 55% lo hizo para hacer acopio de víveres. Esta tendencia se repite en la categoría de comida instantánea y preparada, ya que del 28% de los encuestados que compraron más, el 42% lo hizo para almacenar.

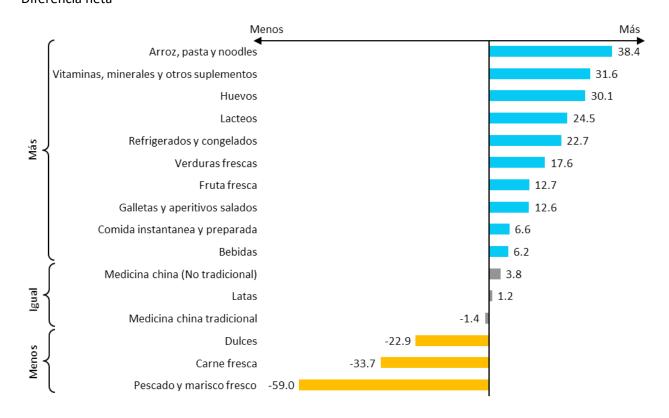
Huevos y lácteos han sido las proteínas elegidas por la mayor parte de los consumidores, debido a la menor disponibilidad de carne, pescado y marisco fresco. Un 35% y 33% de los encuestados compraron más huevos y lácteos, respectivamente. Los consumidores chinos también han sido más conscientes de la necesidad de cuidar su salud durante el brote. Por ello, las compras de verduras y fruta fresca han mostrado una tendencia ascendente similar, con un 40% y 37% de los encuestados aumentando sus compras, respectivamente.

Los productos congelados y refrigerados también han incrementado sus ventas como sustitutivos de la carne fresca y el marisco, ya que el 43% de los encuestados incrementaron las compras de estos productos. De ellos, el 57% compró más para compensar la interrupción de la cadena de suministro.

Fuente: Encuesta a consumidores. Análisis de Oliver Wyman

 $^{^{2}}$ N = 1,000.

Figura 3: ¿Compraste más, lo mismo o menos de las siguientes categorías de productos durante el brote de COVID-19? Diferencia neta³



Además, Oliver Wyman Ilevó a cabo a finales de febrero de 2020 una estimación del impacto de la paralización de la actividad industrial en China en la economía de la Unión Europea, en función del escenario:

- El primer escenario asumía que el brote viral estaba más o menos contenido y bajo control a finales de febrero, poniendo en riesgo aproximadamente 2 mil millones de Euros en la UE
- El segundo escenario suponía que la crisis se extiende por varios meses, pero el virus sigue estando limitado en gran medida a la región de Wuhan. Cada cuatro semanas, el valor en riesgo sumaría 2.500 millones de euros o 7.500 millones de euros por trimestre
- El tercer escenario considera la posibilidad de propagarse a las provincias vecinas a la provincia de Hubei de Wuhan, con una cantidad significativamente mayor de personas bajo cuarentena o encierro. Eso probablemente crearía un valor en riesgo para la UE de hasta 18.700 millones de euros por mes

Sin embargo, estas estimaciones se han quedado pequeñas teniendo en cuenta la rápida expansión del virus a otros países, especialmente a aquellos de la Unión Europea, lo cual tendrá un impacto mucho mayor por el confinamiento global de toda la población en Italia y España, y el esperado en otros países más adelante.

Fuente: Encuesta a consumidores. Análisis de Oliver Wyman

Oliver Wyman S.L.

³ N = 1,000. 1. Diferencia neta entre el % de encuestados que incremento las compras y el % de encuestados que redujo las compras para cada categoría

ACCIONES A PONER EN MARCHA POR LOS RETAILERS DURANTE ESTA CRISIS

Oliver Wyman recomienda que todos los retailers tomen una serie de acciones de inmediato para navegar esta situación desafiante y sin precedentes:

1. Ser un sector responsable por el bien de los clientes y la sociedad

Las próximas semanas y meses van a ser un reto para todo el mundo los retailers tienen un papel crítico para servir y tranquilizar a los consumidores y al conjunto de la sociedad.

En esta situación, los retailers tienen que equilibrar sus necesidades financieras con el rol crítico y vital que desempeñan en la sociedad. Para muchos clientes, tener un supermercado abierto cerca de casa va a ser la única certeza de que no se encuentran solos frente al implacable avance del COVID-19.

La experiencia en China nos ha hecho comprender que los retailers juegan un papel decisivo para sobrellevar y superar esta crisis. Con la población en cuarentena, los retailers son la principal fuente de alimentos para las poblaciones locales. Esto va a requerir ajustes en los procesos y en las políticas de ventas, como limitar la venta de determinados productos o la entrega de productos de otras empresas, para garantizar el suministro de los bienes esenciales a toda la comunidad.

Llegados al extremo, puede ser necesario instaurar un marco de colaboración entre retailers para servir mejor a los consumidores. Dependiendo de la evolución del brote, observamos diversas oportunidades para colaborar:

- Salvaguardar la salud de empleados y clientes: Tomar medidas estrictas y comparables en todos los retailers para reducir la exposición al COVID-19 de empleados y consumidores.
- Coordinar la gestión de precios y proveedores: Compartir datos para gestionar el stock y los precios para maximizar la duración de los productos esenciales en el tiempo.
- Asegurar el suministro: Definir reglas del juego que aseguren el abastecimiento de la población, pudiéndose plantear la apertura y cierre coordinado de tiendas (ej. un único retailer permanece abierto en cada barrio)
- Cooperar logísticamente, sobre todo si se implementa medidas de racionalización: Coordinar la logística y racionalización conjunta trabajando codo con codo con las autoridades competentes.
- Priorizar el servicio los consumidores más vulnerables: Desarrollar una estrategia conjunta de servicio a los consumidores en grupos de riesgo (personas mayores o con condicionantes médicos) o con movilidad limitada (discapacitados y personas en cuarentena).

Los retailers se enfrentan a este reto con el riesgo de perder las ventajas competitivas que atesoran. Sin embargo, la cooperación entre retailers se hace necesaria para servir a un fin mayor, salvaguardar el bienestar de la población. Creemos además que esta cooperación ayudará a fortalecer la imagen positiva de los retailers que tiene el conjunto de la sociedad.

2. Centrar los esfuerzos en la gestión de la crisis

En España, después de la declaración del estado de alarma el sábado 14 de marzo, y el confinamiento preventivo de la mayor parte de la población, es necesario que los retailers centren todos sus esfuerzos en gestionar las próximas semanas de manera flexible y ágil.

Después de implementar un primer paquete de medidas para asegurar la continuidad del servicio a los consumidores, las directivas de los retailers tienen por delante el reto de adaptarse día a día a las circunstancias y la evolución del brote, tomando decisiones relativas a la operativa de las tiendas, la gestión de trabajadores, la logística y los precios a diario.

Creación de una 'Torre de Control'

En Oliver Wyman creemos que la forma más adecuada de gestionar esta crisis es implementar una estrategia de tipo 'Torre de Control', diseñando un punto de control centralizado que tenga acceso a toda la información y se encargue de coordinar la toma de decisiones. Los equipos adjuntos a dicha 'Torre de Control' tendrán que simular de manera recurrente diferentes escenarios para apoyar la toma de decisiones, las cuales tienen que tomarse rápida y pragmáticamente, con un enfoque 80/20.

Bajo este enfoque, recomendamos la creación de un 'Equipo de Crisis' que gestione la respuesta. Este equipo debería incluir stakeholders de todos los departamentos críticos (Dirección, Operaciones, Comercial, Cadena de Suministro, Recursos Humanos) con el objetivo de garantizar que cualquier decisión se tome, valide e implemente lo antes posible. Además, otras funciones de apoyo deberían estar involucradas en todas las discusiones relevantes (ej. el Departamento Financiero puede avanzar pagos a proveedores para garantizar que se completen los pedidos).

Estar en contacto con el día a día

El 'Equipo de Crisis' ha de mantener contacto en tiempo real con las tiendas, con el objetivo de entender los retos a los que se enfrentan. Habrá retos comunes, pero también situaciones locales a tener en cuenta. Recomendamos la puesta en marcha de reuniones regulares con jefes de tienda o directivos regionales. Por ejemplo, los jefes regionales pueden reunir el feedback de todas las tiendas y compartirlo con el Equipo de Crisis durante el día siguiente, para que pueda encargarse de resolver los retos.

Además, el "Equipo de Crisis" necesita estar en contacto con la realidad fuera del negocio. En primer lugar, los retailers deben desarrollar una estrecha relación con las autoridades públicas. En muchos casos, los retailers tendrán que reaccionar a las restricciones que afectan directamente a su capacidad de servir a los clientes. El cabildeo apropiado de las autoridades (partiendo de grupos industriales) puede ayudar a mitigar los efectos más perjudiciales de las normas más estrictas, al tiempo que se garantiza el mantenimiento de la seguridad pública.

Por ejemplo, las restricciones de transporte y las normas de cuarentena en Wuhan implicaban que los camioneros de otras regiones debían permanecer encerrados durante 14 días. Los retailers trabajaron con las autoridades locales para acordar excepciones y acuerdos para la entrega a través de otros sistemas de transporte terrestre o a través de los militares que transportan los productos requeridos.

Además, es importante adelantarse a las tendencias de consumo. Recomendamos a los retailers que dediquen equipos específicos a continuar con el análisis de las tendencias de los clientes para comprender cómo están cambiando las demandas de los consumidores (por ejemplo, escucha social, encuestas o análisis de datos con datos transaccionales recientes). Los grandes aumentos o disminuciones en las ventas de la categoría pueden tener un gran impacto en las operaciones y en la cadena de suministro de cualquier retailer. Por ejemplo, el aumento de los alimentos a base de arroz

y pasta (como se ha visto en China y en otros lugares) significa que esta categoría debe tener prioridad sobre las demás

Facultar a los empleados para tomar decisiones

Aunque se requiere cierto grado de centralización para asegurar una respuesta homogénea, animamos a los retailers a que capaciten a los empleados de sus "Equipos de Crisis" para tomar decisiones ellos mismos, sobre la base de la información de sus equipos, apoyados por las directrices generales proporcionadas por la gestión y la información desde la tierra. Los retailers chinos descubrieron que la potenciación de la línea de gerente por debajo de la dirección era fundamental para asegurar que se tomaran e implementaran decisiones de manera ágil.

Sin embargo, el proceso de adopción de decisiones necesita que se establezcan algunos controles, especialmente en las dos áreas críticas: precios y promociones.

- Es fundamental que la dirección decida el enfoque correcto de fijación de precios durante la crisis. En general, hemos visto que la mayoría de los retailers no están aumentando los precios en respuesta al aumento de demanda, pero están reduciendo sus márgenes para servir mejor a sus clientes. Decisiones de precios requieren capas de control adicionales para evitar errores. El aumento de los precios (por error, para gestionar los márgenes dado el aumento de los costes) puede llevar a una percepción extremadamente pobre de los clientes, a una amplia cobertura negativa en los medios y multas del gobierno, como se ha visto en China.
- Durante la crisis, recomendamos reducir o detener las promociones. Las promociones complican las operaciones de la tienda, que ya están cuestionadas debido al absentismo laboral, y ejercen una presión adicional en la cadena de suministro, lo que provoca la escasez de productos esenciales. Además, la restricción de los viajes limita la cantidad de promociones que pueden elevar las ventas y el tráfico de la tienda. Creemos que los efectos negativos de detener las promociones pueden ser mitigados a través de una amplia comunicación de la decisión, incluyendo las razones que la motivan, junto con el cambio de la inversión a precios habituales.

Priorizar los productos más importantes

A medida que el brote de COVID-19 evolucione, los retailers tendrán que dar prioridad a los productos esenciales y a su entrega. Durante el brote, los clientes esperan poder comprar los productos que realmente necesitan a un precio justo con la más alta calidad. Teniendo en cuenta esto, recomendamos a los retailers:

- Dar prioridad a la calidad y seguridad de los alimentos sobre el merchandising, la presentación o el diseño de la tienda.
- Mantener los precios
- Concentrarse en los productos esenciales (por ejemplo, buscar proveedores alternativos cuando sea necesario)
- Pensar en términos de las necesidades del cliente (por ejemplo, el cliente que busca pasta comprará cualquier marca disponible)
- Ajustar la disposición de tienda par mitigar la actual reducción de productos
- Eliminar categorías o actividades que complican las operaciones
- Detener las promociones para simplificar las operaciones de la tienda y evitar la escasez de productos esenciales

- Hacer inventarios para controlar los niveles de existencias (por ejemplo, de un día para otro utilizando personal a tiempo parcial recién contratado)
- Reducir las horas de apertura para mantener las operaciones con menos personal
- Buscar localmente productos sustitutivos
- Reducir los esfuerzos en las categorías no alimentarias
- Empaquetar tantos alimentos como sea posible para garantizar la seguridad alimentaria (especialmente los alimentos frescos)
- Priorizar dinámicamente el suministro a través de la red de tiendas

Es posible que estas medidas no se apliquen completamente a todos los retailers, pero en general, los clientes comprenden las dificultades causadas por la crisis actual, y sus prioridades se han desplazado hacia la calidad, el servicio, el precio y la disponibilidad.

Proteger y dirigir proactivamente a sus empleados

La seguridad de los empleados es una de las prioridades más importantes para cualquier retailer. De lo contrario, los empleados no podrán atender eficazmente a los clientes. La aplicación de las más estrictas medidas de seguridad en los espacios de trabajo ayudará a proteger tanto a los empleados como a los clientes. Se pueden adoptar varias medidas: proporcionar a los empleados máscaras y guantes, asegurar el distanciamiento social en la tienda y durante las entregas, organizar los nuevos flujos de clientes en las tiendas (por ejemplo, manteniendo una distancia de 2 metros entre los clientes cuando hacen cola), controlar las temperaturas en las tiendas o realizar una limpieza y desinfección extrema de las tiendas varias veces al día, reducir el contacto durante la logística (por ejemplo, que los camioneros no bajen de sus camiones para descargar los productos, sino que sean los propios empleados de la tienda), utilizar cámaras a control remoto para asegurarse a distancia de que sus empleados están aplicando correctamente las normas de seguridad alimentaria, etc.

Los empleados del sector retailer, y especialmente los retailers de alimentos, están sometidos a una enorme presión para seguir trabajando y cumplir con las entregas a los clientes. Con el fin de motivarlos, aconsejamos a la dirección que informe continuamente a los empleados sobre las medidas que la empresa adopta para protegerlos, y sobre cómo su esfuerzo es fundamental no sólo para la empresa, sino para toda la sociedad. Esto también puede incluir subsidios para el transporte hacia y desde la tienda, o transporte pagado por la empresa para asegurar que llegan a las tiendas y vuelven a casa después de sus turnos a salvo.

Finalmente, los retailers deben asegurarse de apoyar a sus empleados durante este difícil momento. Recomendamos recompensar las horas extra que los trabajadores realicen con pagas extra y cuidar a los empleados que están en cuarentena. Rastreen a los empleados que están enfermos y proveyéndoles de medicinas, suministros y ayuda financiera. El no proporcionar liderazgo a los empleados puede dar como resultado un aumento del absentismo y una baja motivación, reduciendo la capacidad general y, en última instancia, el servicio prestado a los clientes.

Comunicar eficazmente a los empleados, proveedores, clientes y autoridades

La comunicación es una tarea crítica que no puede olvidarse. La comunicación con los empleados es clave para que se sientan parte de la empresa. Es importante estar en contacto con todos ellos: los que trabajan en las tiendas, pero también los que están en casa por enfermedad o en cuarentena.

Con los proveedores, se aconseja a los retailers que mantengan abiertas las líneas de comunicación, para que puedan adaptarse mejor y con mayor rapidez a los cambios en la disponibilidad de los proveedores para realizar entregas (por ejemplo, en China, los proveedores no pudieron encontrar conductores de camiones, por lo que los retailers enviaron sus propios camiones a sus almacenes). Además, los proveedores se ven presionados para hacer entregas y, a veces, tienen que dar prioridad a las entregas entre los retailers. Mantener una buena relación será más importante que nunca, permitiendo que la retroalimentación fluya en ambas direcciones (por ejemplo, los proveedores pueden necesitar pagos por adelantado para garantizar la entrega, o los retailers pueden necesitar saber cuándo buscar proveedores alternativos).

Finalmente, los retailers deben desarrollar un amplio plan de comunicación tanto con los clientes como con las autoridades. Las conferencias de prensa y las entrevistas detalladas pueden ser útiles para explicar los cambios en el nivel de servicio (por ejemplo, por qué se han detenido las promociones) y para tranquilizar a los clientes en cuanto a que los productos seguirán estando disponibles. Estas comunicaciones también pueden utilizarse para reforzar sutilmente las principales ventajas diferenciadoras frente a los competidores (por ejemplo, la calidad fresca ampliamente reconocida o la alta calidad de los alimentos normas de seguridad).

3. Planear el escenario mínimo de operatividad

Ante la rapidez y amplitud geográfica con la que se está expandiendo el COVID-19 se hace necesario que los retailers consideren potenciales escenarios sobre como el COVID-19 afecta y afectará a sus clientes, a sus proveedores y a la operativa de la compañía. Nosotros consideramos tres escenarios:

- Que lo peor pase en dos o tres meses: Seamos capaces de contener el brote en dos o tres meses, tras lo cual los negocios volverán rápidamente a la normalidad
- El control se recupera en seis meses: Se tarda en contener la dispersión del virus un periodo de alrededor de seis meses que deriva en un crecimiento nulo de la economía o la entrada en ligera recesión
- Situación de pandemia global durante más de 12 meses: El virus se propaga ampliamente, viéndose la población muy afectada por este hecho, desencadenándose una recesión global

Recomendamos a cada retailer que considere todos escenarios y se planifiquen en consecuencia. Aquellos que estén preparados para reducir su operatividad al mínimo siendo aún rentables serán los mejor posicionados para adaptarse a la incertidumbre. Para ello, recomendamos la implementación de diversas palancas:

- a. **Administrar las restricciones de suministro:** Los retailers deben identificar los productos con mayor riesgo de desabastecimiento y gestionar de manera proactiva su precio, sus promociones y su logística para garantizar la disponibilidad durante el máximo tiempo posible
- b. Gestionar la caída en la confianza del consumidor: Según avanza la crisis, estimamos que la demanda irá cayendo. Por ello, los retailers tienen que empezar a focalizar sus esfuerzos también en los aspectos más básicos de su negocio: gestión de costes en el corto plazo, optimización de la oferta y fijación de precios. Todo esto para motivar a los consumidores a elegir a dicho retailer respecto a la competencia
- c. Hacer frente a la escasez de personal y a la caída de la demanda: Con el empeoramiento del brote de COVID-19, los retailers necesitarán tomar decisiones sobre qué actividades, tiendas y canales mantener abiertos. En casos extremos, habrá que parar inversiones a largo plazo que no tengan sentido

- d. Evolucionar hacía el estado de mínima operatividad para sobrevivir: En los escenarios más extremos, los retailers tendrán que mantener solamente aquellas actividades que apoyen la operativa diaria de la empresa. Un potencial cierre de todas las tiendas físicas supondría una caída de ventas de entre un 80% y 90%. Por ello, los retailers tienen que decidir cuál es el nivel de actividad mínima que continúa siendo rentable, para evitar incurrir en excesivos costes.
- e. **No olvidar el futuro**: Los retailers han de considerar cómo el COVID-19 va a impactar los hábitos de los consumidores una vez haya terminado la crisis. Los equipos de Desarrollo de Negocio están capacitados para mirar fuera de la compañía y analizar y predecir este impacto, así como el modo en que los retailers se están preparando para los cambios. Según los cambios de tendencia vistos en China y otros países donde la crisis está más avanzada, estos equipos tendrán que considerar, entre otros, el crecimiento de los canales online, la persistencia de nuevas tendencias de consumidores (ej. crecimiento inesperado de la alimentación fresca) y cambios en las prioridades de los clientes (ej. del precio a un mix de precio y calidad).

Sin embargo, esta crisis no nos debe hacer olvidar que el sector del Retail es cada vez más complejo y requiere la toma de decisiones más rápidamente en todos los estamentos de una compañía. Tomar en este momento las decisiones correctas para responder al brote del COVID-19 ayudará a los retailers a sobrevivir de cara al futuro.

4. Gestionar dinámicamente los puntos de venta y centros de distribución

Cada día, los retailers van a tener que decidir qué tiendas abren en función de la demanda local, la apertura de los competidores y la disponibilidad de trabajadores. Recomendamos aplicar a estas decisiones un modelo basado en la "sostenibilidad de cada tienda", que tenga en cuenta:

- La evolución de la demanda local de cada tienda, incluyendo la disponibilidad/apertura de las tiendas de los competidores y los acontecimientos locales
- La capacidad de ofrecer un servicio completo o parcial, dependiendo de la disponibilidad de trabajadores
- La facilidad de suministrar a cada tienda, dependiendo de su ubicación específica y la solidez de la cadena de suministros

Si bien ningún retailer quiere que sus clientes compren en un competidor, puede llegar a ser necesario que todos trabajen conjuntamente para garantizar el abastecimiento de la población. En la situación actual, la responsabilidad con la sociedad tiene más valor que destacar frente a la competencia.

5. Desarrollar el comercio electrónico de manera rentable

Tomando el caso de China, debemos esperar una enorme aceleración de las ventas a través de los canales digitales. El comercio electrónico en China incrementó su demanda entre el 200% y 600% durante el brote. Con todas las tiendas de productos no esenciales cerradas en España, el comercio electrónico se ha convertido en la única posibilidad de servir a los consumidores para muchas compañías. Ya el 11 de marzo, 3 días antes de la activación del estado de alarma, Mercadona tuvo que suspender temporalmente la venta online en Madrid, Carrefour ha tenido que priorizar los repartos a personas mayores, en cuarentena y colectivos sensibles debido al aumento de los pedidos online, y en Amazon se observa un mayor plazo de entrega (3-4 días) en comparación a los 1-2 días habituales.

Sin embargo, este incremento de pedidos online puede suponer un incremento de los costes, sobre todo para aquellos retailers que no han conseguido rentabilizar aún su venta online. Para aprovechar el crecimiento del canal online, recomendamos:

- Reforzar las plataformas digitales para gestionar picos de demanda, de entre 400-600% de incremento
- Maximizar la utilización de los activos (ej. furgonetas de reparto, centros de distribución, etc.)
 para reducir el costo del servicio y gestionar la demanda adicional. Si es posible y
 económicamente viable se debe reforzar la capacidad del canal online, por ejemplo, utilizando
 las tiendas cerradas al público para preparar los pedidos online
- Optimizar el surtido online para proveer de una oferta económica. Limitar la compra de productos
 esenciales para regular su demanda y hacerlos accesibles a la máxima cantidad de clientes.
 Identificar los productos que no son rentables en el canal online y ofrecerlos solo cuando sea
 rentable (ej. en pedidos superiores a cierta cantidad)
- Trabajar para minimizar el contacto humano en toda la cadena de entrega
- Buscar formas para reducir el coste de las entregas a domicilio, incluyendo en casos extremos la cooperación entre retailers para repartir de manera conjunta

6. No olvidar el largo plazo

Debido a la actual situación, muchos retailers pueden estar tentados de reducir costes en el corto plazo para apoyar la caída de la demanda esperada. Sin embargo, estos ahorros no deben condicionar aquellas inversiones claves para el largo plazo de la empresa.

Por eso, recomendamos que antes de tomar ninguna decisión, se tenga una visión 360º de todas las iniciativas en desarrollo o previstas. Con esta información, los retailers tendrán que tomar la decisión de que inversiones y actividades mantener, en función de si son necesarias para la supervivencia de la empresa en el corto plazo o para asegurar el éxito futuro.

En Oliver Wyman, creemos que las iniciativas que deben mantener son aquellas que:

- Generen ahorros reduciendo costes y parando aquellas que busquen el crecimiento de los ingresos, dada la alta probabilidad de una caída de la demanda en el futuro próximo.
- Tengan resultados medibles y sean actividades fácilmente priorizables, para llegado el caso, redirigirlas en función de las necesidades de la compañía.
- No dependan de un equipo pequeño y no fungible que sufra si uno de sus miembros falla. Estos equipos deben estar preparados para ser reasignados a actividades de refuerzo de la operativa de la compañía.

Esto va a requerir un liderazgo fuerte de la compañía que entienda las necesidades globales y locales de la empresa y tome las decisiones necesarias con la información que posee. Las inversiones que continúen tienen que estar lideradas y tener suficiente visibilidad para que no se paren.

Para ello, como se ha mencionado, deberían dedicarse equipos específicos para analizar y comprender el impacto el impacto del COVID-19 sobre los comportamientos de los consumidores. Es algo fundamental para evitar ser superado por los competidores. Además, este punto será aún más importante si se produce una recesión derivada de los efectos del confinamiento en las industrias manufacturera y de servicios de todo el mundo.

Finalmente, los retailers se enfrentan a una perdida generalizada de fidelidad por parte de clientes. Durante el brote, los consumidores compran en un número mayor de establecimientos, como se ha comprobado en China. Aparece el desafío de mantener a los clientes habituales y se abre la oportunidad de captar a los nuevos consumidores.

Los retailers que sean capaces de mantener a sus clientes y capturar nuevos pueden salir muy reforzados de esta crisis. Por ello recomendamos que cada retailer comience a diseñar y desarrollar las estrategias que utilizarán para la fidelización y captación de consumidores. Recomendamos:

- Reforzar los equipos de análisis de clientes
- Desarrollar y lanzar campañas de fidelización y captación durante y después del brote
- Diseñar una estrategia a largo plazo de gestión de clientes adaptada a la nueva realidad

Es crítico que los retailers mantengan una visión a largo plazo durante toda la gestión de la crisis, ya que la puesta en valor de los servicios prestados y la correcta gestión de los clientes puede reforzar imagen y las finanzas de la compañía en el largo plazo vía nuevos clientes y más fieles.

OLIVER WYMAN

Contacto de prensa

OLIVER WYMAN I T. 615 90 06 68 Ricardo Gomeza / Ricardo.Gomeza@oliverwyman.com