

¿Cuál es el impacto del COVID-19 en la industria de Retail y Consumo

Abril de 2020

www.pwc.com/co





“

Una vez que la crisis inmediata se termine, las empresas de la industria de retail y consumo necesitarán ajustarse a las nuevas expectativas y formas de trabajo”.

¿Cuáles son los temas más importantes para la industria de retail y consumo?

La ejecución en tienda

Habrán algunos mecanismos en la tienda que ya no funcionarán en el futuro. Es posible que los clientes no deseen que el personal corte las carnes frías o que quieran comprar productos frescos que potencialmente hayan sido manejados por otros clientes. El horario de apertura de las tiendas puede que se amplíe para atender la demanda de los almacenes más vacíos y los recibos de entregas.

Comunicaciones claras y justas

Los compradores no sabrán qué cambios temporales estarán implementando los minoristas. Varias empresas tratarán de hablar con los compradores y es posible que los mensajes se confundan. Las empresas que son transparentes y comunicativas en la forma en la que manejan la crisis estarán mejor posicionadas para gestionar las expectativas de los interesados y ver como sus operaciones vuelen a la normalidad.

Abastecimiento global y cadenas de valor

Los cierres de las fábricas afectarán la disponibilidad de los productos. La producción que se retrasará en 2020 tendrá un impacto en los plazos de entrega de los productos en el 2021. Será necesario identificar las fuentes alternativas de suministro, ya sea por disponibilidad o por demanda del cliente.



Visibilidad de la cadena de suministro

La procedencia de los productos será más importante y esta información tendrá que ser compartida. Será necesario proporcionar más visibilidad a terceros en la cadena de suministro.

Deberá haber capacidades de seguimiento y localización para permitir la identificación de productos en riesgo y la gestión de lotes. Los compradores querrán tener alertas cuando los productos vuelvan a entrar en stock.

Cambios en la demanda del producto

Los compradores pueden sospechar de los productos procedentes de algunas regiones específicas. Algunos productos se volverán cada vez más populares, lo que tendrá un impacto en la combinación de productos que siguen a lo largo de la cadena de suministro. La demanda por los artículos de lujo puede disminuir. El entretenimiento en el hogar y los servicios de suscripción se volverán más populares a medida que las personas se queden más en casa.

Gestión y planificación laboral

La enfermedad y la cuarentena ejercerán presión sobre los niveles de personal en toda la cadena de valor. El personal tendrá que ser multidisciplinar y asumir algunos roles que tradicionalmente no harían. Los costos laborales variables para ciertos roles (por ejemplo, los conductores) aumentará.

Algunos compradores continuarán siendo paranoicos con el impacto del COVID-19

"No quiero comprar ese producto que ha sido manejado por otras personas - ¿Cómo sé que estaban limpios?"

Entrar en su tienda me pone en riesgo- Me preocupa que su personal esté infectado o que pueda contraerlo tocando un carrito de compras"

" He hecho algunos pedidos en línea porque no quiero ir a las tiendas, pero necesito que su conductor lo deje en algún lugar diferente a mi casa"

"¿Qué estás haciendo al respecto? ¿Estás abriendo más tiempo para que pueda comprar en paz, o darme más opciones de entrega a domicilio?"



"Pagos sin contacto sólo por favor, no quiero que las personas manejen efectivo o mis tarjetas"

"No quiero nada que provenga de una región en particular, me preocupa que pueda estar contaminado "

"¿De dónde viene este vegetal? si no estoy seguro de comprarlo, no lo voy a comprar, necesito poder rastrearlo hasta mi mano"

"Estoy organizando un colectivo de compras con mis vecinos. Encontraremos productos locales en la tienda y los agrupamos para así tener suficiente para todos"

Las empresas de los mercados de consumo deberán proporcionar mayor transparencia y visibilidad en toda la cadena de valor para tranquilizar a estos compradores.

Algunos compradores serán cautelosos con sus gastos y sus compromisos



“Voy a estar atrapado en casa y necesito algo para ayudar a entretener a los niños ¿Hay alguna manera de que pueda distribuir el costo?”

“Voy a cocinar más en las próximas semanas, necesito los ingredientes y el equipo para hacerlo”

“Sólo voy a comprar lo esencial « Sé que hay un montón de buenas ofertas en salsas BBQ, pero realmente no la necesito en este momento ”

“¿Quién estuvo involucrado en hacer esto?
¿De dónde vino específicamente?”

“Necesito suscribirme a algo antes de perder los estribos con los niños; necesitamos algo para ayudarnos a entretenernos”

“Realmente quería una nuevo televisor para ver el deporte, pero no estoy seguro de si va a suceder; pospondre la compra”

“No quiero comprar nada que alguien más haya devuelto. Quiero que el empaque sea perfecto para que pueda estar seguro de que está limpio”

“Sólo voy de compras si sé que voy a tener los productos que necesito ¿Me avisas cuando tengas pasta de nuevo en stock?”

Los compradores cautelosos significan que se requerirán diferentes ofertas y productos, permitiendo a los clientes aplazar el gasto o comprar el producto de manera diferente

Finalmente, el impacto de las últimas semanas permanecerá en la mente de algunos compradores



“Tuve la oportunidad de tener mis víveres y compras en la puerta de mi casa por uno de tus competidores hace unas semanas ¿por qué te detuviste con eso?”

“Estoy buscando a alguien que me dé un horario de entrega regular, así siempre pueda tener comestibles en mi puerta para el fin de semana”

“Las cosas simples en la vida son lo que importa, no necesito comprar un segundo bolso de lujo”

“Alguien me dijo que estabas cambiando de precios, no quiero ir de compras contigo nunca más”

“No quiero volver a quedarme sin papel higiénico, así que de ahora en adelante sólo comprare las cajas grandes”

“Voy a mantenerme abastecido de alimentos básicos - pasar a vegetales congelados, comida seca, medicación... No voy a quedarme atrapado de nuevo”

“¿Estoy un poco nervioso por todos estos productos que se hicieron en el extranjero ¿puede conseguirme algo de mi propio país?”

“No quiero probar nada de ese puesto de muestras gratis, no sé de dónde vienen”

Un cambio en los hábitos de compra requerirá una revisión de los surtidos, en la ejecución de la tienda, y las formas de trabajar a través de la cadena de suministro

Las empresas de Consumo Masivo (CM) tienen el tiempo para prepararse ahora – Creemos que hay 6 áreas clave en las que centrarse

Ejecución en tienda

Relacionamiento

Trabajo

Cadena de suministro

Productos

Terceros



La ejecución en el punto de venta se verá afectada por los compradores "paranoicos"

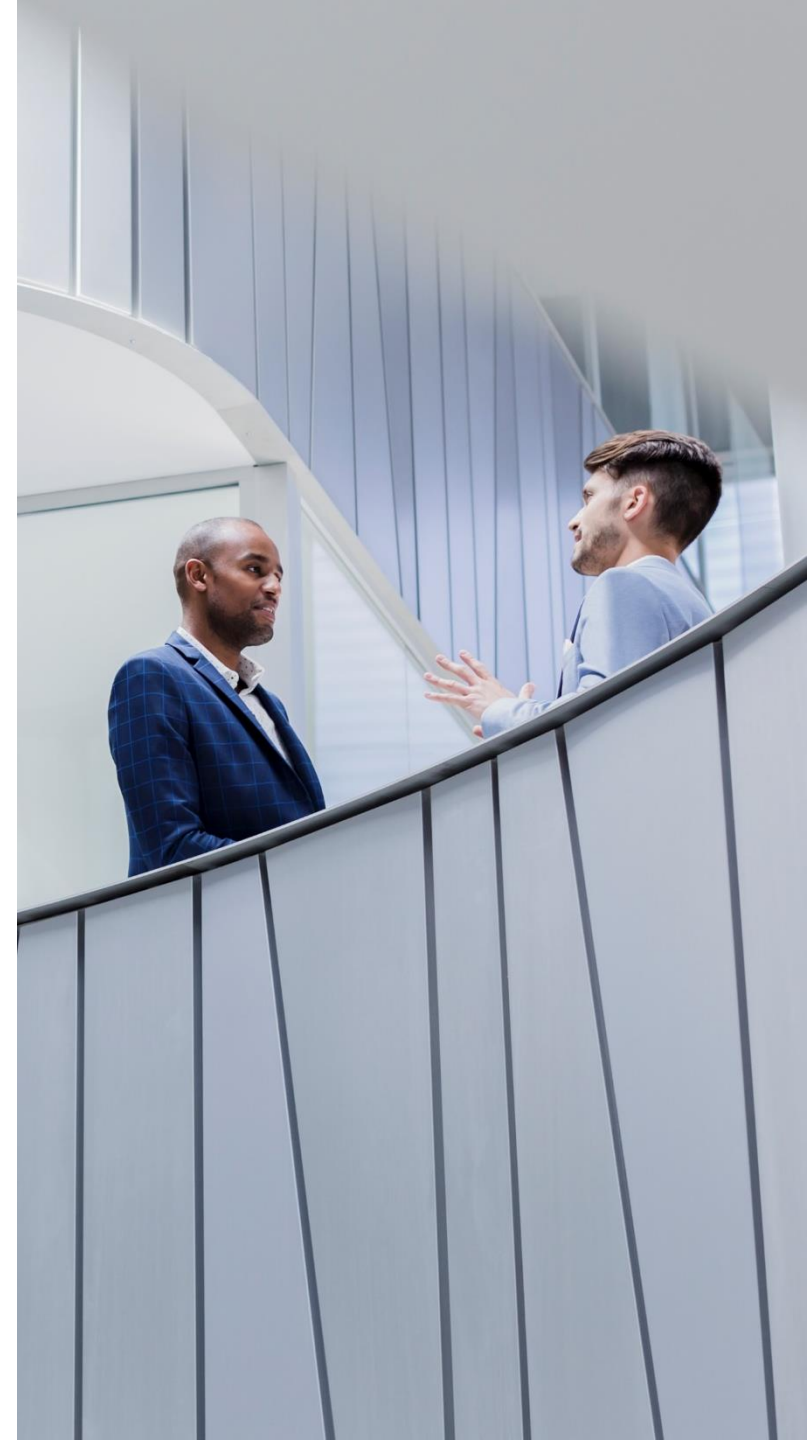
- Los clientes no querrán tocar productos o comprar productos que otras personas hayan manejado; este será un desafío particular para productos frescos, mostradores de delicatessen y productos similares.
- A los clientes no les gustará manejar efectivo y preferirán pagos sin contacto o móviles. Esto puede extenderse a una preferencia por soluciones automatizadas, por ejemplo, desplegar máquinas de autopago o implementar un robot para ciertas tareas.
- Los clientes querrán tener la certeza de que el personal y otros clientes no son contagiosos tanto como sea posible, lo que podría extenderse a esperar que se proporcionen guantes / mascararas. Será necesario establecer una comunicación sobre lo que se ha hecho para mantener la higiene.

Será necesario reconsiderar una mayor participación en las ejecuciones de las tiendas; es posible que los compradores no quieran que sus bienes o productos sean manejados por otros clientes o personal

El compromiso con los clientes y las partes interesadas debe ser claro y justo

- Es necesario que exista una estrategia de comunicación clara para toda la empresa. Los clientes no se despertarán inmediatamente y sabrán lo que está sucediendo, y no todos los clientes usarán Twitter. La comunicación efectiva con los clientes hará una gran diferencia en qué tan bien se ejecutan ciertas medidas / políticas. Es probable que los clientes informados tengan más tranquilidad y mayor confianza en su trayecto de compras, especialmente en un momento de crisis de salud pública.
- Los minoristas deberán considerar trabajar juntos para obtener una comunicación clara y alineada. La escala será importante, por lo que un mensaje combinado de los supermercados más grandes tendrán más impacto con los clientes.
- Los minoristas que son transparentes y comunicativos sobre cómo manejan la crisis están mejor posicionados para gestionar las expectativas de sus partes interesadas y ver que sus operaciones vuelven a la normalidad, sin hablar de una imagen de marca más positiva.

Los clientes esperarán que las empresas sean justas en la forma en que operan en los próximos meses, y las empresas deben responder a esto.



Establecer planes de contingencia para las labores será crucial

- Debe haber un enfoque de preselección para cada miembro del personal, por lo que si alguien termina en cuarentena o sin trabajo por otros motivos, la contingencia puede implementarse de inmediato. Los conjuntos de habilidades deberán flexionarse según la disponibilidad, por lo que el personal tendrá que ser flexible.
- Los almacenes deberían trabajar en diferentes categorías de labores (personal de la tienda, personal del almacén, conductores, etc.) y revisar la flexibilidad en cada uno de ellos, nuevamente, haciendo planes de contingencia cuando sea posible. Es posible que deba compartirse la mano de obra entre las empresas de la cadena de valor (por ejemplo, entre minoristas y logística de terceros -3PL).
- La mayoría de las empresas tendrán algún tipo de contingencia de trabajo remoto, pero ¿está la infraestructura lista para todos los que trabajan en casa? Ciertas tiendas podrían cerrarse y reutilizarse en oficinas si es necesario, o si algunos trabajos tienen un elemento físico como firmar muestras.

Los planes de contingencia laborales deben estar diseñados para permitir que los negocios continúen tanto como sea posible; esto requerirá flexibilidad en todas las funciones





La transparencia y la visibilidad en la cadena de suministro serán cada vez más importantes

- Si la demanda y los rangos de clientes cambian, el perfil de los productos que fluyen a través de la cadena de suministro cambiará. Si la cadena de suministro física actual no puede manejar esto, los minoristas deben identificar rápidamente a un socio con el que trabajar para entregarlo.
- Es probable que la cadena de frío en particular se vea presionada a medida que más personas cocinen en casa y quieran productos locales frescos. Tener capacidad en este aspecto es particularmente importante.
- Es posible que sea necesario desinfectar elementos de la cadena de suministro (por ejemplo, jaulas antivuelco). ¿Existe la posibilidad de hacer esto?
- El trabajo en progreso y los productos que se pasan entre múltiples socios de la cadena de suministro presentan un desafío particular. Si el 33% de la ropa se devuelve en algún momento, ¿cómo se garantiza a los clientes que no la devuelva una persona enferma?

Los clientes querrán más información sobre la procedencia y el recorrido de los productos; las empresas que no pueden proporcionar esto tendrán dificultades para atraer a estos compradores.



La variedad de productos tendrá que adaptarse a los cambios en la demanda del cliente

- Habrá desafíos continuos de reabastecimiento de la tienda y comercialización a medida que se despejen los estantes. Los minoristas necesitan desarrollar una solución de comercialización y hacer los ajustes correctos a los parámetros de reabastecimiento.
- Algunos productos no han sido comprados por los compradores, incluso cuando se almacenan. Se debe considerar la exclusión de estos productos, ya que si no se venden ahora es poco probable que se vendan.
- Los minoristas deben tener clara la canasta mínima viable: ¿cuáles son los productos "ancla" que necesitamos tener en existencia en todo momento y cómo se priorizan a través de la cadena de suministro?
- Los rangos deberían ser más profundos y estrechos donde sea posible, enfocados en asegurar un buen suministro de productos esenciales. La demanda de artículos de lujo disminuirá. Cualquier demanda de paquetes más grandes donde sea factible cambiará la oferta de productos que se requiere.
- Los rangos promocionales, cuando sea posible, deben centrarse en un aumento en la vida/socialización del hogar. Es posible que algunos productos ya no estén disponibles. Los sustitutos deben identificarse y etiquetarse como tales en la estructura de datos.

Los surtidos y las promociones tendrán que centrarse más en una canasta central, por lo que comprender lo que los compradores realmente valoran será crucial.

Las formas de trabajar con terceros en la cadena de valor deberán cambiar

- Es posible que sea necesario desarrollar otros canales para comercializar: ¿hay claridad sobre con quién se puede asociar para llevar las cosas a los clientes (Amazon, Ebay, otros minoristas, proveedores de servicios de entrega, etc.)? Algunos de estos socios pueden ser nuevos, por ejemplo, asociarse con Uber o Rappi u otras plataformas tecnológicas para hacer entregas a domicilio, y requerirán la capacidad de establecer una relación rápidamente.
- Si el transporte se detiene, ¿cómo muestras físicamente los productos que llegarán en los próximos 12-18 meses? La producción retrasada en China creará riesgos para las próximas temporadas.
- Independientemente de qué asociaciones específicas se requieran, las habilidades para incorporarlas y administrarlas de manera efectiva deberán estar en su lugar: los procesos de adquisición internos no deben afectar la capacidad de entregar la oferta del cliente.

Habrán elementos de la respuesta COVID-19 que un minorista no puede hacer por sí solo. Esto significará poder trabajar eficazmente con socios para entregar la oferta a los clientes.



¿Qué acciones se deben tomar en las próximas semanas para prepararse?

Ejecución en tienda

- Entienda la mecánica de su tienda (por ejemplo, mostrador de delicatessen) y las secciones que están en riesgo
- Deben establecerse procesos operativos que permitan registrar y monitorear el cumplimiento.

Cadena de suministro

- El perfil de los productos que fluyen a través de la cadena de suministro cambiará. Si la cadena de suministro física actual no puede manejar esto, los minoristas deben identificar rápidamente a un socio con el cual trabajar para entregarlo.
- Habrán elementos de respuesta al COVID-19 que un minorista no puede hacer por sí solo. Esto significará poder trabajar eficazmente con socios para entregar la oferta a los clientes.
- Es posible que se necesiten nuevos socios, por ejemplo, asociarse con Uber, Rappi u otras plataformas tecnológicas para hacer entregas a domicilio. Esto requerirá la capacidad de establecer una relación rápidamente.

Compromiso / Relacionamiento

- Es necesario que exista una estrategia de comunicación clara para toda la empresa. Los clientes no se despertarán inmediatamente y sabrán lo que está sucediendo, y no todos los clientes usarán Twitter.
- Considere cómo colaborar con otras compañías en comunicación y cumplimiento.

Productos

- Identifique los productos principales para el surtido y establezca planes para asegurar el suministro o alternar las fuentes de la cadena.
- Las empresas de CM deberán proporcionar un etiquetado claro, datos maestros sólidos y tener la capacidad de rastrear lotes de producción.

Laborales

- Establezca 2 equipos: uno para la respuesta a la crisis y otro para observar el modelo operativo futuro.
- Implemente un enfoque de relleno preseleccionado para cada miembro del personal.
- Trabaje a través de diferentes grupos de trabajo variable y revise la flexibilidad en cada uno de ellos, nuevamente, haciendo planes de contingencia siempre que sea posible.
- ¿La infraestructura está lista para todos los que trabajan en casa? Ciertas tiendas podrían cerrarse y reutilizarse en las oficinas si es necesario, por lo que debe existir un plan.

Terceras partes

- Identificar planes de contingencia para proveedores clave dentro de la cadena de suministro.
- Comprender a los terceros clave en la cadena de suministro e identificar cómo serán monitoreado para el cumplimiento.
- Observe las formas de administrar la compra abierta y el efectivo para aprovechar cualquier cantidad de existencias disponibles.

Navegador PwC COVID-19

Te invitamos a realizar un diagnóstico para evaluar el impacto potencial en tu negocio.

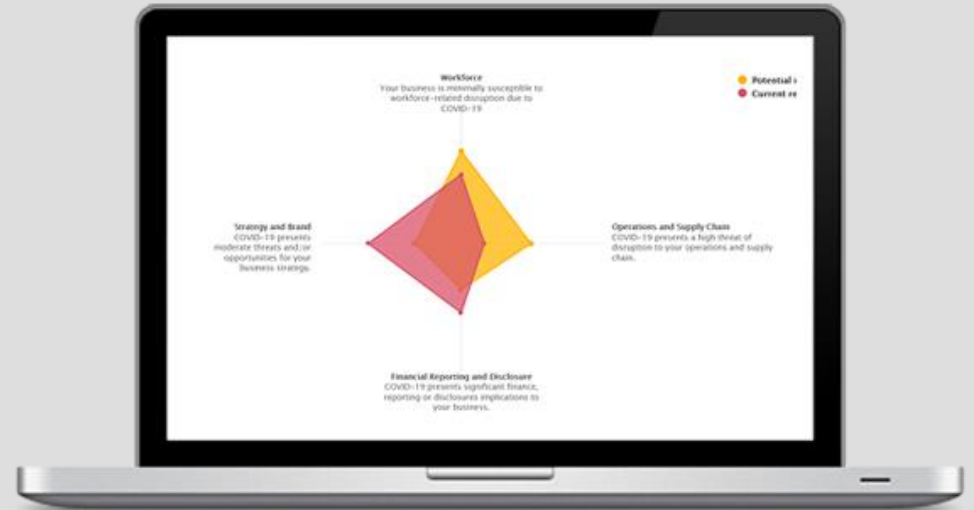
¿ Qué es el navegador COVID-19 ?

Una herramienta interactiva en línea para ayudar a las organización a comprender mejor donde se encuentran en su camino hacia la preparación y respuesta de COVID-19.

Al usar la herramienta su empresa recibirá una evaluación solida en seis áreas de enfoque:

- Posibles riesgos comerciales en las áreas clave.
- Acciones concretas que puedes tomar.
- Enlaces a documentos y hallazgos relevantes.

[PwC's COVID-19 Navigator](#)



¿ Como funciona ?

La herramienta digital te ayudará a comprender cuál es la posición de tu empresa frente a las siguientes áreas: Respuesta y gestión de crisis, operaciones, finanzas, personal de trabajo, estrategia, entre otras.

[Acceda al diagnostico](#)

Contactos locales

PwC Colombia



Gustavo F. Dreispiel

Socio Líder Industria Retail & Consumer, Colombia
gustavo.f.dreispiel@pwc.com



Oscar Prada

Socio Consultoría Retail & Consumer, Colombia
oscar.prada@pwc.com

Contactos globales

Contactos globales



Oz Ozturk

Global Consulting Lead for Consumer Markets, UK
oz.ozturk@pwc.com



Jonathan Bartley

Global Consumer Markets industry driver leader, UK
jonathan.w.bartley@pwc.com

APA



Ron Kinghorn

Consumer Markets leader, USA
ron.kinghorn@pwc.com



Donna Watt

Consumer Markets leader, Australia
donna.watt@pwc.com



Michael Cheng

Asia Pacific, Mainland China & Kong Consumer Markets Leader
Michael.wy.cheng@hk.pwc.com

APA



Jennifer Ye

China Consumer Markets Leader
jennifer.ye@cn.pwc.com



Koichi Noguchi

Consumer markets leader, Japan
koichi.k.noguchi@pwc.com



Yasuyuki Kobayashi

Consumer Markets advisory leader, Japan
yasuyuki.kobayashi@pwc.com



Myles Gooding

Consumer Markets leader, Canada
myles.gooding@pwc.com



Sebastien Doyon

Consumer Markets consulting leader, Canada
sebastien.doyon@pwc.com

EMEA



Erika Andretta

Consumer Markets consulting leader, Italy
erika.andretta@pwc.com



Krzysztof Badowski

Consumer Markets consulting leader, CEE
krzysztof.badowski@pwc.com

EMEA



Gaetan Bodmer

Consumer Markets consulting leader, France
gaetan.bodmer@pwc.com



Sami Darouni

Consumer Markets leader, Middle East
sami.darouni@pwc.com



Peter Hoijtink

Consumer Markets consulting leader, Netherlands
peter.hoijtink@pwc.com



Roberto Fernández Humada

Consumer Markets consulting leader, Spain
roberto.fernandez.humada@pwc.com



Peter Malmgren

Consumer Markets consulting leader, Sweden
peter.malmgren@pwc.com>



Andre Medeiros

Consumer Markets consulting leader, UK
andre.m.medeiros@pwc.com



Marcus Messerschmidt

Consumer Markets consulting leader, DE / Austria
marcus.messerschmidt@pwc.com>



Martijn Peeters

Consumer Markets consulting leader, Russia
martijn.peeters@pwc.com

Gracias

pwc.com/co



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países, con más de 276.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: www.pwc.com.

© 2020 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.