

El COVID-19 y sus consecuencias en la transformación del comercio



• Jaime Soler

Las grandes crisis siempre generan cambios, el tema es ver qué tan rápido los entendemos y nos adaptamos al nuevo escenario que vamos a enfrentar. Las marcas que entiendan esto, se preparen y se adapten saldrán fortalecidas en el tiempo. Hoy más que nunca se va a requerir velocidad, la pregunta es si estamos preparados para lo que viene.

La crisis es muy seria desde el punto de vista sanitario, y la prioridad uno es y será cuidar la vida de cada ser humano, no nos podemos perder ahí. Pero también es seria desde el punto de vista económico, y entre la pandemia y la economía está la política y va a resultar fundamental lograr mantener cohesión social al respecto, de lo contrario, los problemas serán aún peores. Veo al gobierno haciendo esfuerzos a través de sus planes de estímulo fiscal, al Banco Central asegurando la liquidez a través de la política monetaria, a la gran mayoría de las familias chilenas respetando la cuarentena y a todo el personal de salud convertidos en héroes al servicio de Chile. Si existe colaboración de todos los actores, el impacto puede llegar a ser transitorio. Es fundamental que los planes de estímulo fiscal, que nos van a dejar en una situación de déficit fiscal importante -alrededor del 9%, bastante menos saludable que nuestra historia reciente-, logre llegar rápido a la gente.

Y lo que vemos en el comercio, para la pequeña y mediana empresa es una lucha contra el tiempo, mientras más se alargue la situación actual, menores serán las posibilidades de sobrevivir. Después de un crudo fin de año, afectado fuertemente por

la crisis social, estas empresas comenzaban a normalizar el funcionamiento con un principio de año auspicioso, la llegada de la pandemia es un golpe de K.O. El estímulo fiscal será importante, pero hoy más que nunca, cuando debieran estar enfocadas en mirar al consumidor y entender cómo adaptar sus modelos de negocio, estarán enfocados en la renegociación de sus pasivos y en lograr sobrevivir. Lamentablemente, la mayoría de estas compañías tiene compromisos de deuda importantes, no cuenta con la escala suficiente, la digitalización se encuentra en niveles preliminares y su logística tiene un foco en el B2B y no en el B2C como debiese ser. Sin duda, la viabilidad futura de muchas de estas compañías está en riesgo.

Las grandes empresas del comercio también sufren las consecuencias de la pandemia. Hay que recordar que el comercio es por lejos el principal empleador en Chile, con nada menos que un millón setecientos mil trabajadores, lo que es aproximadamente un 20% de la fuerza laboral, y hoy sus tiendas físicas se encuentran prácticamente todas cerradas, y aunque logren comenzar a abrir, nos encontraremos con un nuevo consumidor, bastante más cauteloso y temeroso frente a lo que viene, cuyo nuevo comportamiento aún desconocemos.

A pesar de lo anterior, pienso que algunas de estas grandes empresas pueden lograr sortear esta crisis y salir fortalecidas de la pandemia, especialmente las que operan múltiples formatos y cuentan con presencia regional. En qué se basa este juicio, paso a explicar.

- ➔ La presión financiera no debiese ser tal, el foco va a estar en cómo adaptan la ecuación de negocio, para llegar en tiempo y forma, de la mejor manera, a un nuevo consumidor.
- ➔ Desarrollo de infraestructura sólida, la inversión en tecnología y la capacidad logística de llegar directo al consumidor B2C, son herramientas que el retail moderno chileno viene construyendo por años; esto solo acelera el cambio.
- ➔ No sabría decir cuántos años, pero el ecommerce se va a acelerar muchos años; a la marca con presencia solo física, le va a costar mucho sobrevivir. Con falencias aún, sin duda los mejores sitios web, en ventas y visitas en Chile, corresponden a las principales tiendas por departamento del país.

- ➔ El mundo del alimento es el menos afectado, la gente necesita alimentarse, es una necesidad básica que no se puede postergar, y hoy el desafío es no solo mantener la experiencia en sala, sino que además llegar con el producto fresco a casa del cliente. Esta crisis acelera esta necesidad y las grandes compañías lo pueden afrontar.
- ➔ Finalmente, pienso que, aunque el cliente es crítico, desafiante y exigente, si confía en las grandes marcas del retail, en momentos de crisis la decisión opera en base a confianza.
- ➔ Por otro lado, los operadores de última milla pasan a jugar un rol fundamental, especialmente para aquellos operadores que no tengan capacidad de desarrollar una aplicación propia, por ejemplo, los restaurants.

Dicho todo lo anterior, no tengo dudas que cuando se logre superar la pandemia, el escenario del retail nacional se va a ajustar. Paso a enumerar las principales transformaciones que esperarías ocurrir en el tiempo.

- ➔ El comercio va a volver a acelerar su cambio, la viabilidad de las compañías va a depender de su solidez financiera y la capacidad de las marcas de adaptarse a una mayor velocidad a los cambios que experimenta el consumidor. La digitalización y un ecommerce sólido pasa a ser básico, diría higiénico.
- ➔ Los centros comerciales van a mantener su atracción, pero tendrán un cambio relevante en la asignación de sus metros cuadrados, menos M2 destinados al negocio de retail y aumento significativo en las áreas de entretenimiento, servicio, salud y restaurant.
- ➔ El retail en general (tiendas por departamento, mejoramiento para el hogar, supermercados, especialistas) va a demandar menos metros cuadrados físicos que los actuales, al menos por unos años; la inversión va ir a la digitalización vía áreas de TI.
- ➔ Las tiendas por departamento serán operaciones digitales con tiendas físicas. Las tiendas serán experienciales y de retiro de productos, con la mejor propuesta de moda y vestuario posible, acotando al máximo el mix de hogar y bienes durables en tienda.
- ➔ Definitivamente, la competencia no será local, sino mundial, los marketplace seguirán ganando espacio y Amazon, Alibaba, Ebay, Mercado libre, etc, representarán una realidad competitiva más.
- ➔ La capilaridad de poseer los metros cuadrados físicos representa una ventaja competitiva que los principales retailers en Chile deben saber aprovechar. Es algo que los operadores digitales no tienen ni tendrán en un mediano plazo. La relación directa con el cliente la ha construido el comercio local durante años, y esto se debe aprovechar.
- ➔ La logística no moverá más containers, moverá unidades con un foco mucho más directo a cliente final, Los operadores de última milla serán cruciales y la expectativa del consumidor es acercar el producto a casa en tiempo y forma.
- ➔ Las marcas que logren generar confianza en el consumidor van a ganar el partido. Es tan transformacional el proceso de cambios que viene, que una buena área de clientes, empoderada y tecnológicamente al día, resulta vital.



- ➔ En alimentos, el cambio no será tan radical, la visita es recurrente y seguirá siendo mayoritariamente física. Si bien los hipermercados se encuentran amenazados en el mundo, en Chile seguirán funcionando bien, por 2 razones: están muy bien ubicados, son dueños del location y el Jumbo es un muy buen hipermercado, de clase mundial. Los supermercados de cercanía van a ganar algo de terreno.
- ➔ Aunque en alimentos la venta siga siendo primordialmente física, el desarrollo del canal digital y la última milla se debe acelerar. La expectativa del cliente es tener una experiencia única y consistente con la marca, independiente del punto de contacto, ya sea físico o digital. La carrera por llegar con la mercadería fresca en tiempo y forma está lanzada.

Todos estos cambios generan una necesidad de relación unipersonal entre las compañías y sus clientes. El conocimiento y buen uso de la data resultan primordiales para lograr esto. La comunicación será mucho más dirigida y directa, lo masivo tenderá a perder valor. Nuevamente la tecnología y el uso de herramientas como la inteligencia artificial, entregan un tremendo soporte para avanzar en esta área.

Sintetizando, diría que la clave va a estar en la digitalización de las compañías. La cultura debiese ser digital y debe venir liderada desde el CEO y el gobierno corporativo de las compañías. El consumidor espera un proceso de compra simple y rápido, sin interferencias, e idealmente con el producto en la puerta de su casa, en el momento y a la hora que él disponga.

Finalmente, soy un convencido que, en los tiempos que vienen, las marcas van a requerir humanizar mucho más sus relaciones, partiendo por cuidar el cliente interno, su propio personal. La experiencia de clientes va a ser el reflejo externo de la cultura interna de la compañía. No puedes esperar una buena experiencia de los clientes con tu marca, si la experiencia de tus propios colaboradores no es buena. Vendrán tiempos donde se requiere un nivel de cooperación mayor, donde las

empresas deben generar entre sus colaboradores confianza y orgullo de pertenecer, con foco total en buena experiencia de cliente final y de proveedores. La base de la sostenibilidad y de las buenas compañías del futuro estará en lograr lo mencionado anteriormente.

El escenario es tremendamente desafiante, no tengo dudas, el comercio en Chile y nuestro país estarán a la altura del momento.

Ahora, a cuidarse.



Jaime Soler

Ingeniero comercial, Universidad de Chile
Asesor y director de empresas
Ex gerente general de Cencosud