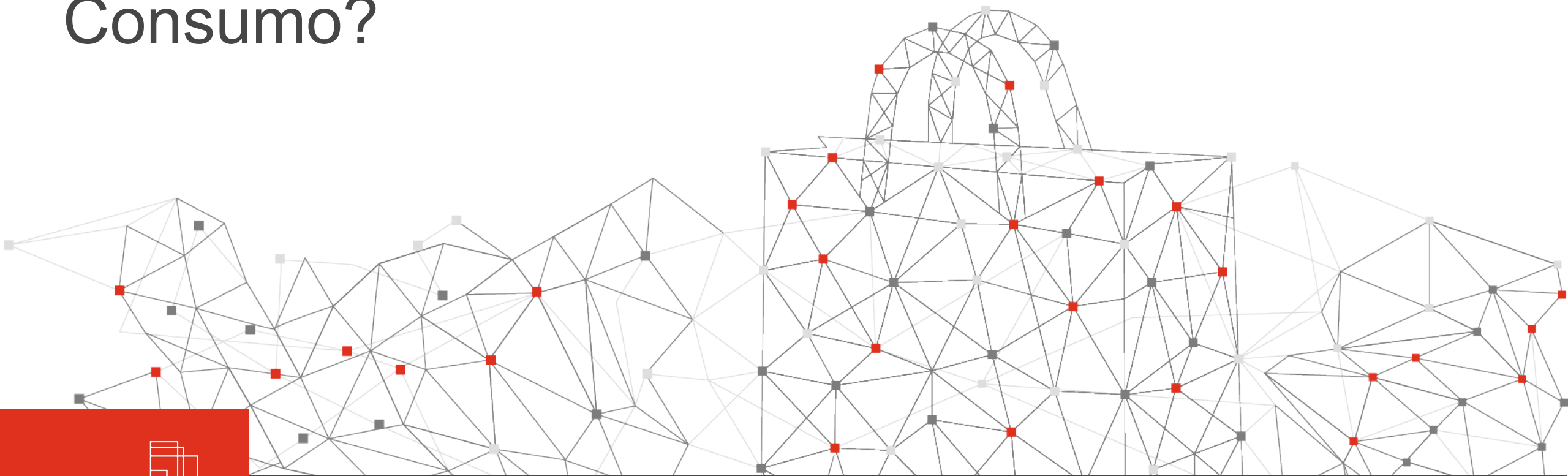


# COVID-19

## ¿Cuál es el impacto en la industria del Retail y Consumo?



“

Una vez termine la crisis inmediata, las empresas de retail y consumo deberán adaptarse a las expectativas de los nuevos clientes y las nuevas formas de trabajar.



# ¿Cuáles son los grandes temas para el retail y consumo?

## Operaciones en la tienda

Habrán algunas operaciones en la tienda que no funcionarán en el futuro. Es posible que los clientes no deseen que el personal corte los fiambres o que no quieran comprar productos frescos que potencialmente hayan sido manipulados por otros clientes. El horario de apertura puede necesitar extenderse para adecuarse a las demandas de tiendas con menor aforo y con repartos a domicilio.

## Comunicaciones claras

Los compradores no sabrán qué cambios temporales estarán implementando los minoristas, los mensajes pueden ser confusos. Las empresas que son transparentes y comunican cómo gestionan la crisis están mejor posicionadas para adaptarse a las expectativas y ver que sus operaciones vuelven a la normalidad, sin mencionar el impacto positivo en su imagen de marca.

## Abastecimiento global y cadenas de valor

Los cierres de fábricas afectarán la disponibilidad de productos. La producción que se retrasará en 2020 tendrá un impacto en los plazos de entrega de los productos en 2021. Será necesario identificar 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 deberá ser compartida. Será necesario proporcionar más visibilidad a terceros en la cadena de suministro y producción. Deberá haber trazabilidad para permitir la identificación de productos en riesgo y la gestión de lotes. Los compradores querrán tener alertas cuando los productos vuelvan a estar disponibles.

## Cambios en la demanda de producto

Los compradores pueden tener recelos en relación a productos procedentes de algunas regiones. La demanda de artículos de lujo puede disminuir. Los servicios de suscripción y entretenimiento en el hogar se volverán más populares a medida que las personas se queden más en casa.

## Gestión y planificación laboral

Los procesos de enfermedad y cuarentena ejercerán presión en el personal a lo largo de toda la cadena de valor. El personal tendrá que ser polifacético y asumir algunos roles que tradicionalmente no harían. Los costes variables laborales aumentarán para ciertos roles (por ejemplo: conductores)..

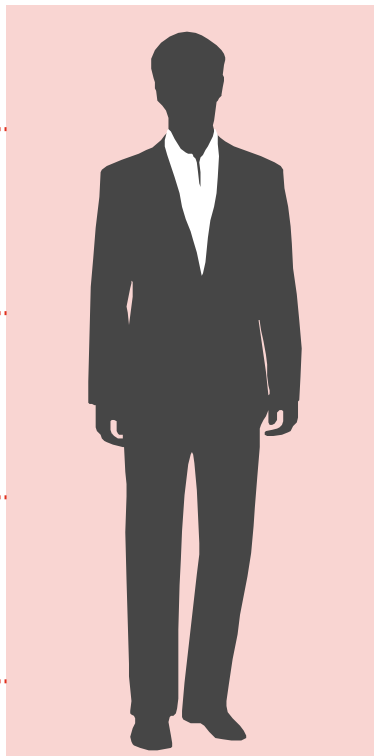
# Algunos compradores continuarán muy preocupados por el impacto del virus

*"No quiero comprar ese producto que ha sido manipulado 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 infectarme tocando un carrito de compras"*

*"He hecho algunos pedidos en línea porque no quiero ir a las tiendas, pero necesito que me lo entregue en algún lugar en vez de venir a mi casa"*

*"¿Estás ampliando el horario para que pueda comprar con menor aforo o me estás dando más opciones de entrega a domicilio?"*



*"Solo quiero hacer pagos que no impliquen contacto, por favor, no quiero que las personas manejen efectivo o mis tarjetas"*

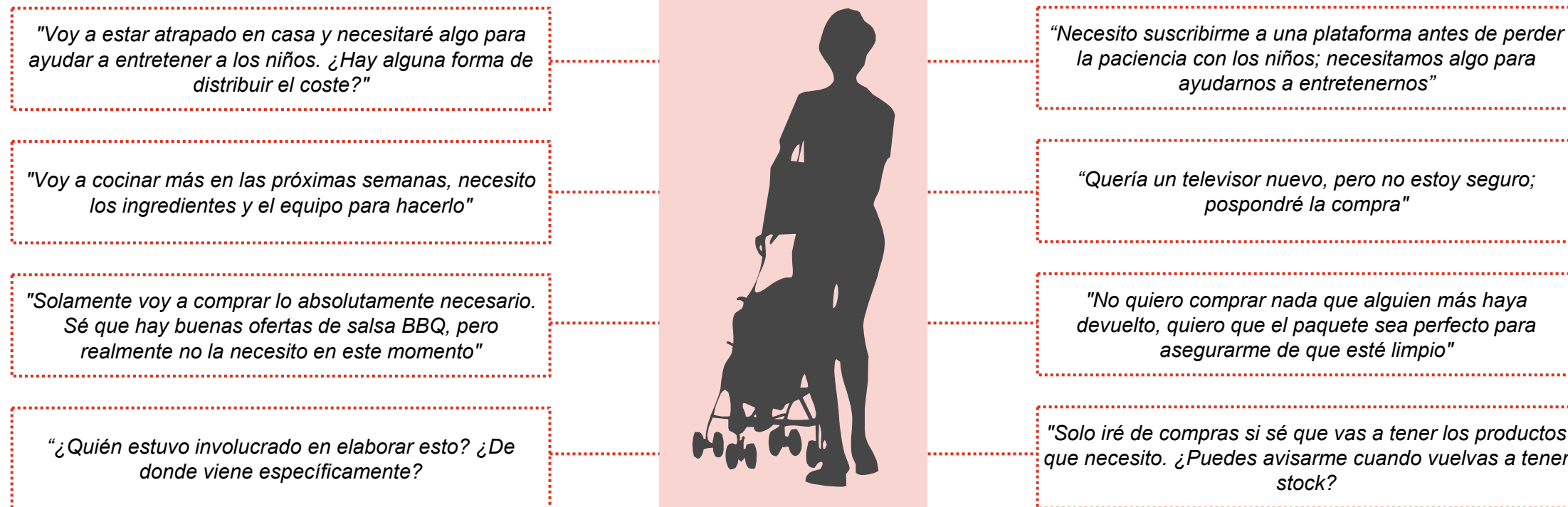
*"Me preocupa comer algo o probarme algo que pueda estar contaminado"*

*"¿De dónde viene este producto? Si no estoy seguro no voy a comprarlo, necesito poder rastrearlo hasta mi mano "*

*"Estoy organizando un colectivo de compras con mis vecinos: encontraremos productos locales y los agruparemos para estar siempre abastecidos"*

**Las empresas tendrán que proporcionar una mayor transparencia y visibilidad en toda la cadena de valor para tranquilizar a estos compradores**

# Algunos compradores serán cautelosos con sus gastos y compromisos



Los compradores cautelosos requerirán diferentes ofertas y productos, que les permita diferir el gasto o comprar el producto de manera diferente

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

*"Estoy buscando a alguien que me dé un horario de entrega programado, así sé que siempre puedo tener comestibles en mi puerta para el fin de semana"*

*"Las cosas simples de la vida son lo que importa, no necesito comprar un segundo bolso de lujo"*

*"Alguien me dijo que estabas subiendo los precios cuando el virus estaba circulando, ya no quiero comprarte más "*




*"No quiero volver a quedarme sin papel higiénico, así que de ahora en adelante solo compraré paquetes grandes"*

*"Voy a mantenerme abastecido de alimentos básicos: pasar a verduras congeladas, comida deshidratada, medicamentos ... no volveré a quedar atrapado"*

*"No quiero probar nada de un puesto de muestras gratis, no sé de dónde viene"*

Un cambio en los hábitos de los compradores requerirá una revisión en la variedad, en la ejecución de la tienda y las formas de trabajar en toda la cadena de suministro



# Las empresas de retail y consumo deben prepararse ahora: entendemos que hay 6 áreas clave en las que centrarse

---

**Operación en la tienda**

**Compromiso**

**Laboral**

**Cadena de suministro**

**Productos**

**Terceras partes**



# Las operaciones en la tienda se verán afectadas por la preocupación por la salud: no todo funcionará en el futuro

- Los clientes no querrán tocar productos o comprar productos que otras personas hayan manipulado; 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, colocar máquinas de autopago o implementar un robot para ciertas tareas
- Los clientes querrán tener, en lo posible, la certeza de que el personal y otros clientes no son contagiosos lo que podría extenderse a esperar que se proporcionen guantes / máscaras.

Será necesario reconsiderar la participación en la operativa de las tiendas; es posible que los compradores no quieran que sus bienes o productos sean manipulados por otros clientes o personal

# El compromiso con los clientes y otras 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 e inmediatamente sabrán lo que está sucediendo y no todos los clientes usarán las redes sociales. La comunicación efectiva con los clientes marcará la diferencia. Es probable que los clientes informados tengan más seguridad y tranquilidad en su proceso 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 conjunto por ejemplo de los supermercados más grandes tendrá más impacto con los clientes.
- Los minoristas que son transparentes y comunican cómo gestionan la crisis están mejor posicionados para adaptarse a las expectativas de sus partes interesadas y ver que sus operaciones vuelvan a la normalidad, sin mencionar el impacto positivo en su imagen.

Los clientes esperarán que las empresas sean transparentes y responsables en la forma en que operan en los próximos meses y las empresas deben responder a esto

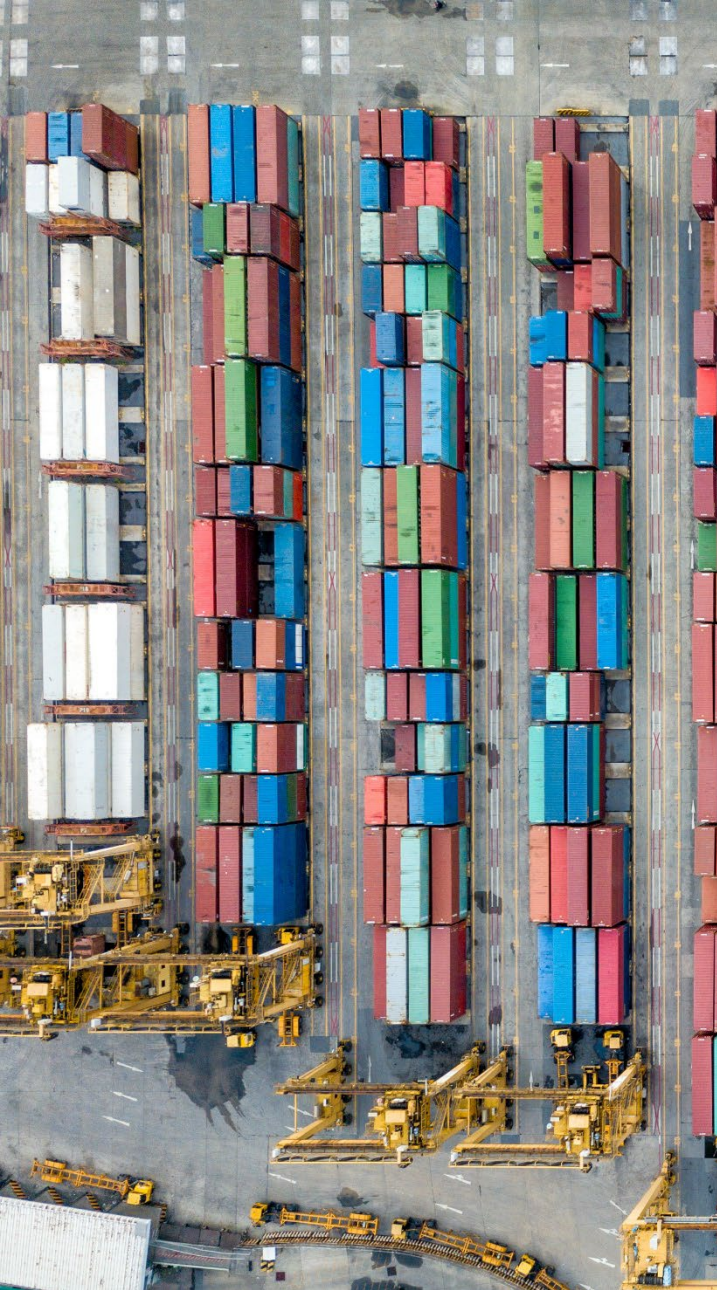


# Establecer planes de contingencia para trabajo variable será crucial

- Es necesario que haya sistema de suplencias preparados para cada miembro del personal, para que si alguien termina en cuarentena o sin poder trabajar por otros motivos, la contingencia pueda implementarse de inmediato. El personal tendrá que ser flexible y adaptar sus habilidades.
- La capacitación deberá enfocarse en trabajar en diferentes categorías de puestos (personal del local, personal del almacén, conductores, auxiliares, etc.) y revisar la flexibilidad en cada una de ellas, nuevamente, haciendo planes de contingencia cuando sea posible.
- La mayoría de las empresas tendrán algún tipo de contingencia en relación con el teletrabajo, ¿está la infraestructura lista para todos los que trabajan en casa? Ciertas tiendas podrían cerrarse y reutilizarse como oficinas si fuera necesario.

Los planes de contingencia laboral 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 hábitos de los clientes cambian, el perfil de los productos que se mueven a través de la cadena de suministro cambiará. Si la cadena de suministro física actual no puede gestionar esto, los minoristas deben identificar rápidamente a un socio con el que trabajar para poder abordarlo.
- Es probable que la cadena de frío en particular se vea presionada a medida que más personas cocinen en casa y quieran productos frescos. Es importante tener capacidad en este aspecto de manera particular.
- Es posible que sea necesario desinfectar elementos de la cadena de suministro (por ejemplo: las carretillas, los paquetes). ¿Existe la posibilidad de hacer esto?
- Los productos semimanufacturados y los que se pasan por 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 que no se la devuelve ropa de una persona infectada que se pone de nuevo a la venta?

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



# La variedad de productos deberá adaptarse a los cambios en la demanda del cliente

- Habrá desafíos continuos de reposición y comercialización en la tienda a medida que se vacíen los estantes. Las tiendas se sentirán vacías y esto no ayudará a la atmósfera / ambiente general. Los minoristas necesitan desarrollar una solución de comercialización y hacer los ajustes correctos a los parámetros de reabastecimiento.
- Los minoristas deben tener clara la cesta 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?
- Las gamas deberían ser mas estrechas donde sea posible, enfocados en asegurar un buen suministro de productos esenciales. La demanda de artículos de lujo disminuirá.
- Las líneas de promoción, en lo posible, deben centrarse en el aumento en la vida/socialización en el hogar. Es posible que algunos productos ya no estén disponibles. Los sustitutos deben identificarse y etiquetarse como tales en la estructura de datos.

El surtido y las promociones tendrán que centrarse más en una cesta básica, por lo que será crucial entender lo que los compradores realmente valoran

# 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 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 para hacer entregas a domicilio, y requerirán la capacidad de establecer una relación rápidamente.
- Si se interrumpen los viajes, podrá ser difícil trabajar sin muestras físicas de los productos que llegarán en los próximos 12-18 meses? La producción retrasada en China generará riesgos para las próximas temporadas.
- Independientemente de qué asociaciones específicas se requieran, las habilidades para incorporarlas y administrarlas de manera efectiva deberán estar listas: los procesos de compra internos no deberían afectar la capacidad de entregar la oferta al cliente.

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



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

## Operativa en la tienda

- [-] Entienda la mecánica de la tienda y las secciones que están en riesgo (por ejemplo mostrador de delicatessen).
- [-] Deben establecerse procedimientos operativos que permitan asegurar que cumplen los procesos y se pueden trazar los elementos

## 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 soluciones.
- [-] Habrá elementos de la respuesta al COVID que un minorista no podrá hacer por sí solo. Esto significará trabajar eficazmente con socios para entregar la oferta a los clientes.
- [-] Es posible que se necesiten nuevos modelos por ejemplo, asociarse para hacer entregas a domicilio. Esto requerirá la capacidad de establecer una relación rápidamente con nuevos socios

## Compromiso

- [-] Es necesario que exista una estrategia de comunicación clara para toda la empresa. Los clientes no se despertarán e inmediatamente sabrán lo que está sucediendo y no todos los clientes usarán las redes sociales
- [-] Considere cómo colaborar con otras compañías en cuanto a la comunicación y el cumplimiento

## Productos

- [-] Identifique los productos principales para el surtido y establezca planes para asegurar el suministro o las fuentes alternativas
- [-] Las compañías tendrán que proporcionar un etiquetado claro, datos básicos fiables y tener la capacidad de rastrear lotes de producción

## Laboral

- [-] Diferencie 2 equipos: uno para la respuesta a la crisis y otro para observar el modelo operativo futuro
- [-] Preseleccione un sustituto para cada miembro del personal
- [-] Trabaje a través de diferentes grupos de trabajo y revise la flexibilidad en cada uno de ellos, nuevamente, haciendo planes de contingencia siempre que sea posible
- [-] ¿La infraestructura está lista? Ciertas tiendas podrían cerrarse y reutilizarse como oficinas si fuera necesario, por lo que debería existir un plan

## Terceras partes

- [-] Identificar planes de contingencia para proveedores clave dentro de la cadena de suministro.
- [-] Conozca a los terceros clave en la cadena de suministro e identifique cómo se supervisará su cumplimiento.
- [-] Busque formas de administrar el disponible para compras y aprovechase de cualquier cantidad de stock disponible

# Contactos



**Roberto Fernández Humada**

Socio de consultoría

T: 635 520 766

E: [roberto.fernandez.humada@pwc.com](mailto:roberto.fernandez.humada@pwc.com)

[pwc.com/es](https://www.pwc.com/es)

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.

© 2020 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.