



# Respondiendo a las crisis y al comportamiento cambiante del consumidor

**Cómo el sector minorista  
puede superar los  
desafíos y capitalizar  
nuevas oportunidades**

Abril de 2020

---

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



# Prólogo

El brote de COVID-19 representa una alarmante crisis de salud que enfrenta el mundo. Además del impacto humano, también se siente un impacto comercial significativo a nivel mundial. Como el virus no conoce límites los efectos continuarán extendiéndose. De hecho, el 94% de las compañías Fortune 1000 ya sufren los trastornos causados por COVID-19.

En tiempos de gran volatilidad e incertidumbre, la información es siempre nuestro mejor aliado. Y en una crisis como esta, la prioridad es cuidar a las personas y brindar apoyo emocional, haciendo que nuestros empleados, clientes, proveedores y socios se sientan cómodos y seguros. Nada mejor que aprender de alguien que ya pasó por una situación similar y logró recuperarse. Este informe basado en casos reales puede ayudarnos a tomar decisiones más acertadas y superar desafíos en un tiempo más corto.

Nuestras conversaciones con empresas de todo el mundo sobre los desafíos de COVID-19 nos permiten compartir lecciones y prácticas que pueden ayudar a las organizaciones locales a adoptar planes con mayor precisión y capacidad de minimizar los impactos. En este contexto, compartimos un artículo muy interesante producido por KPMG ASPAC, lleno de ejemplos y aprendizajes sobre cómo la sociedad china enfrentó los primeros meses de la crisis creada por COVID-19. Además, el artículo contiene algunas recomendaciones creadas en base a la experiencia que los países asiáticos han tenido en otros tipos de crisis que han afectado profundamente a la sociedad. Estos ejemplos pueden ayudar a los empresarios y ejecutivos en los países de América del Sur a enfrentar este período crítico debido a las restricciones impuestas por COVID-19.

**Ser resistente transforma los negocios.  
Ser responsables ayuda a salvar un país.**



**Fernando Gamboa**

Socio Líder de la industria de Consumo y Retail en KPMG América del Sur





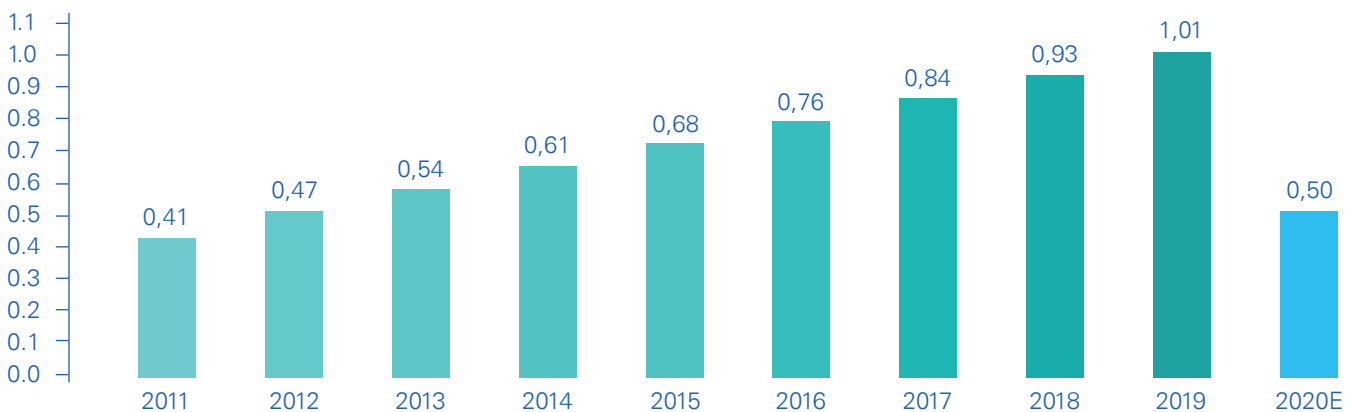


## Impacto y desafíos del brote de coronavirus (Covid-19) en la industria minorista

El 25 de enero de 2020, el primer día del Año Nuevo chino, las calles comerciales que estaban abarrotadas en años anteriores estaban desiertas. Los centros comerciales, restaurantes y tiendas de moda se cerraron debido al brote del coronavirus. Mientras tanto, el nuevo supermercado minorista de Alibaba, Hema, ha estado ocupado clasificando, empacando y lanzando productos en línea. Según un informe publicado por Hema, el supermercado colocó 500.000 verduras empaquetadas y 80 toneladas de verduras a granel en sus estantes en línea y fuera de línea en Shanghái el 28 de enero. La oferta de verduras en línea se ha triplicado en Pekín. También se ofrecieron grandes cantidades de verduras en línea en Guiyang. MissFresh, otro nuevo actor de supermercados minoristas informó un aumento del 321% en el volumen de transacciones en todo el país durante el primer y cuarto día del Año Nuevo chino en comparación con el mismo período del año pasado. Ingresaron los usuarios nuevos y existentes y las ventas por pedido aumentaron en aproximadamente 30 RMB, totalizando más de 120 RMB por ticket<sup>1</sup>. Además, las tradicionales tiendas minoristas comunitarias, fruterías, supermercados y farmacias estaban ocupadas mientras los ciudadanos se abastecían de víveres y máscaras faciales.

**Figura 1: Cuadro comparativo de las ventas minoristas totales de bienes durante la semana dorada del Año Nuevo chino en los últimos años y las previsiones para 2020**

2011-2020 Ventas minoristas totales de bienes durante la semana del Año Nuevo chino Unidad: Billones de RMB



Fuente: China Ministry of Commerce (Ministerio de Comercio de China), Insight & Info Consulting, análisis de KPMG

El impacto del brote de coronavirus en diferentes formatos minoristas es bastante diferente. Por un lado, los minoristas que confían en la presencia física de los clientes (como los centros comerciales tradicionales y los grandes almacenes) han recibido un golpe considerable. Por otro lado, las tiendas comunitarias emergentes y las tiendas en línea están aumentando su volumen comercial y atrayendo a una gran cantidad de nuevos clientes. Sin embargo, estos minoristas también se enfrentan a desafíos en la cadena

de suministro debido a los controles de tráfico, las limitaciones de las adquisiciones interprovinciales y la falta de capacidad de entrega.

En tales circunstancias, es inevitable que la industria minorista se haya visto significativamente afectada por este incidente del cisne negro, y queda por ver qué tan rápido se puede recuperar la industria. Sin embargo, del mismo modo, el brote de coronavirus puede introducir nuevas oportunidades para la industria minorista.

1 [Hexun.com] <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657883555581666077&wfr=sDíder&for=Dc>

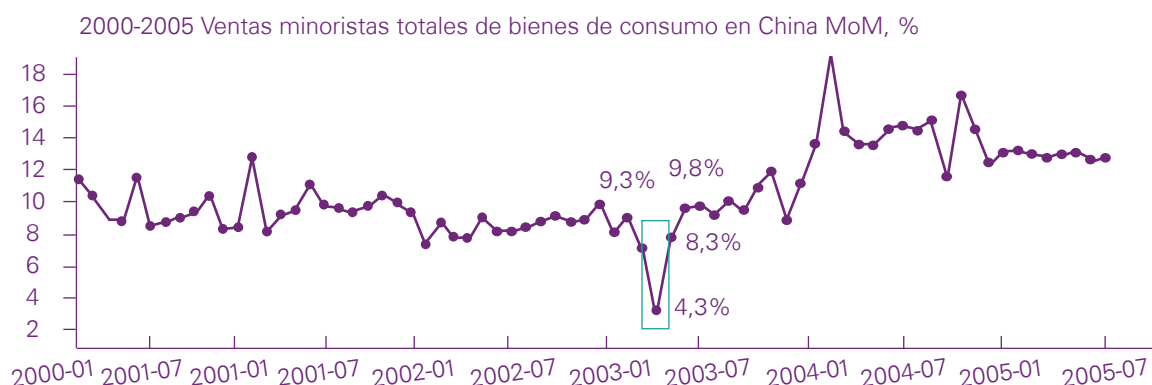


## Recuperación económica después del brote de coronavirus

Haciendo referencia al brote de SARS en 2003, las condiciones macroeconómicas en la segunda mitad del año se recuperaron con un crecimiento de dos dígitos después del brote. Dado que el sector de servicios representaba el 42,5 por ciento del PBI en 2003 y más del 50 por ciento ahora, el PBI depende más del consumo, lo que puede conducir a una recuperación más lenta en comparación con el brote de SARS en 2003.

Para la industria minorista, la tasa de crecimiento de las ventas minoristas totales de bienes de consumo cayó al 4,3% en el pico de la epidemia de SARS, y se recuperó rápidamente una vez que terminó el brote. Aunque el brote de coronavirus está más extendido que el SARS, seguimos siendo optimistas en cuanto a la recuperación del consumo cuando el virus esté bajo control, con base en el desarrollo continuo de nuevos minoristas y la resistencia de la economía china.

**Figura 2: Comparación de las ventas minoristas totales de bienes de consumo antes y después del SARS en 2003**



Fuentes: The State Statistical Bureau (Oficina estatal de estadísticas)

Para las empresas minoristas, este brote ha demostrado una falta de preparación para la crisis. El crecimiento continuo de la industria minorista nacional ha hecho que muchas empresas descuiden la prevención de crisis y la mitigación de riesgos. La industria podría aprender las lecciones de Japón, donde ocurren con frecuencia desastres naturales. En 2017, siete grandes tiendas de conveniencia y supermercados, incluidos 7-eleven, ITO-Yokado, Familymart, LAWSON y Aeon, fueron designados como autoridades públicas, lo que significa que ayudarían al gobierno en caso de un desastre. Incluso antes de esta decisión, los minoristas en Japón, después de los terremotos de Japón Oriental y Kumamoto, habían comenzado a experimentar formas de proporcionar ayuda a los ciudadanos locales en caso de desastres. Estas tiendas están equipadas con suministro de energía de emergencia, alimentos y artículos de primera necesidad durante 48 horas. También comparten información sobre socorro en casos de desastre con el gobierno local y las autoridades médicas. En 2016, 37 supermercados propiedad de Aeon se transformaron en tales tiendas<sup>2</sup>. Aeon planea aumentar el número de dichas tiendas a 100 para 2020.

Las crisis pueden dar lugar a desafíos y oportunidades, con eventos imprevistos que juegan un papel importante en la transformación y remodelación de la industria minorista. El brote actual es, sin duda, un gran golpe para las empresas minoristas físicas que requieren de la presencia de un gran número de clientes. Muchas empresas minoristas enfrentan importantes presiones de flujo de efectivo. Si el brote y la desaceleración relacionada con la confianza del consumidor no mejoran en el primer o incluso el segundo trimestre, muchas empresas podrían no sobrevivir. Sin embargo, esto creará oportunidades para fusiones y adquisiciones o inversiones por parte de las firmas líderes de la industria, así como también de negocios en línea. Al mismo tiempo, las empresas minoristas tradicionales fuera de línea buscarán activamente ayuda con respecto a la digitalización de ventas, la transformación empresarial y la diversificación de surtidos, acelerando en gran medida la integración.

Entonces, ¿cómo lidian las marcas, los distribuidores y los minoristas con la crisis y se recuperan de ella?

2 [News.sohu] [http://m.sohu.com/a/154143167\\_99904663](http://m.sohu.com/a/154143167_99904663)



## ¿Cómo puede la industria minorista restaurar rápidamente los negocios y desarrollar capacidades a largo plazo?

Primero, a corto plazo, las compañías deben mantener un control estricto sobre los costos. Un enfoque de gestión flexible será esencial para controlar los costos laborales, los costos de alquiler y las áreas del negocio que no generan ingresos. Además, el horario comercial puede acortarse, lo que, junto con una reducción proporcional de los costos salariales, puede mantener el flujo de efectivo a un nivel razonable. Mientras tanto, a través de esta crisis, es necesario que las grandes marcas y los minoristas forjen relaciones a largo plazo ayudando a las empresas de producción y de comercialización.

En segundo lugar, las empresas deben preparar urgentemente sus operaciones de cadena de suministro para la recuperación económica. Del lado de la demanda, a medida que el brote afecta a la industria minorista y la confianza del consumidor en el primer trimestre e incluso a principios del segundo trimestre, predecimos que podría haber un crecimiento "compensatorio". Esto es especialmente probable durante las vacaciones y el período de la semana dorada en la segunda mitad del año, cuando el brote debería disminuir. En la oferta, dada la falta de operaciones en febrero y durante marzo, las pequeñas y medianas empresas orientadas a la producción pueden cerrar sus negocios debido a un flujo de efectivo insuficiente, creando desafíos significativos en el suministro de bienes cuando la economía comience a recuperarse en el segundo y tercer trimestre. Por lo tanto, al enfrentar la crisis a corto plazo, recomendamos que las empresas minoristas se alineen de manera proactiva con los proveedores

en el cronograma de producción y suministro para el segundo semestre del año. Esto puede incluir la planificación con socios logísticos para prepararse para el repunte del consumo.

En tercer lugar, a largo plazo, es necesario que se establezcan mecanismos de prevención de riesgos. Los minoristas deben colaborar con el gobierno, las comunidades, los bancos y los hospitales para establecer un mecanismo de emergencia que pueda ayudar a proteger los medios de vida de las personas y reducir la acumulación de inventario provocada por un brote. Después del terremoto de Kumamoto en Japón en 2016, se cerraron cuatro plantas 7-Eleven en Kumamoto y se requirió que otras 16 plantas en Kyushu aumentaran la producción para garantizar la entrega normal de bienes a las tiendas de Kumamoto. Los camiones de mercancías no pudieron ingresar a las áreas afectadas en ese momento debido a la congestión del tráfico. Sin embargo, después de que figurara como "autoridad pública designada", 7-Eleven tenía prioridad para llegar a las áreas afectadas. En marzo de 2017, 7-Eleven y el gobierno de Tokushima colaboraron en un piloto para administrar el plan de suministro mediante el uso de tiendas de conveniencia. 7-Eleven tiene un sistema llamado "Seven VIEW" que agrega información sobre desastres naturales como tifones y terremotos y ajusta las redes logísticas en consecuencia. Cuando ocurre un desastre, 7-Eleven puede organizar los suministros de acuerdo con la información proporcionada por el gobierno sobre el control del tráfico y las ubicaciones de los refugios<sup>3</sup>.



3 [News.sohu] [http://m.sohu.com/a/154143167\\_99904663](http://m.sohu.com/a/154143167_99904663)

Por último, pero no menos importante, en línea con la tendencia del desarrollo comercial a largo plazo, las empresas pueden fortalecer sus “capacidades internas” en las siguientes áreas:



Desarrolle capacidades de marketing “omnicanal” y de venta minorista digital e innove continuamente los modelos de negocio. Hemos observado que muchas empresas no maximizan el valor de sus esquemas de membresía en línea, que simplemente se utilizan para recibir pedidos por medio de una aplicación. Cuando se enfrentan problemas de acumulación de inventario, las empresas a menudo encuentran dificultades para ajustar los suministros debido a la falta de datos. Como resultado, las empresas pueden aprovechar este brote como una oportunidad para identificar las deficiencias con respecto a la tecnología digital y el talento. Es una oportunidad para permitir que los minoristas adopten la tecnología y mejoren las capacidades de los empleados para garantizar que tengan el talento adecuado para capitalizar las oportunidades presentadas por la inteligencia artificial y la revolución digital. Por un lado, los minoristas podrán llegar a los consumidores de manera más activa y asegurar su futuro. Por otro lado, los modelos comerciales innovadores pueden ayudar a reducir los costos de margen por medio de la inversión en automatización o inteligencia artificial.



Al mismo tiempo que se mejora su presencia digital y en línea, las empresas también deben planificar el futuro de sus tiendas físicas. El Big data sobre clientes físicos (footfall), perfiles de clientes y preferencias de compra pueden ayudar a los minoristas a determinar qué ubicaciones de las tiendas tienen el mejor valor a largo plazo, y cuáles podrían ser reemplazadas por ventas en línea para mejorar las ventas generales y la rentabilidad. Durante la transición de fuera de línea a en línea, las empresas deben priorizar el mantenimiento de buenas relaciones con los propietarios y centrar la atención en volver a capacitar a los empleados para permitir la redistribución de talento hacia los puestos digitales.



Acelere la integración de diferentes formatos y categorías. Por ejemplo, siguiendo la tendencia del consumo de “ventanilla única”, los cosmecéuticos se pueden agregar en supermercados y tiendas de conveniencia fuera de línea, mientras que la mercancía general también se puede introducir en las farmacias. Los grandes hipermercados pueden avanzar hacia la “venta minorista fragmentada”, lo que permite una mayor personalización y ayuda a los consumidores.



Mejore la red de la cadena de suministro y asegúrese de que todos los productos tengan más de dos proveedores. Los suministros deben garantizarse estableciendo un nivel de inventario razonable. Dada su ventaja geográfica, Wuhan desempeña un papel tan importante en las cadenas de suministro que muchas empresas se han visto afectadas después de que la ciudad fuera cerrada. Para resistir el impacto de tales crisis en el futuro, sugerimos que las empresas trabajen con proveedores y distribuidores de logística para que su cadena de suministro sea más flexible. En Japón, por ejemplo, después del desastre de Fukushima, las compañías automotrices realizaron una investigación exhaustiva de la seguridad de todos los proveedores globales desde el nivel 1 hasta el nivel 3. Esta acción no solo garantiza que las plantas tengan planes de contingencia, sino que también impulsa la reestructuración de la industria y elimina la excesiva dependencia de proveedores de primer nivel<sup>4</sup>.



Invierta en digitalización y funcionalización, reduzca los costos de personal y aumente la eficiencia. Recomendamos que las empresas minoristas inviertan más en automatización e inteligencia artificial, como la automatización de procesos robóticos (RPA, por sus siglas en inglés) y los sistemas de reabastecimiento automatizados, el aprendizaje profundo de la IA, para reducir los costos laborales a largo plazo. Al mismo tiempo, la función de las aplicaciones de venta minorista debe utilizarse plenamente para garantizar la comunicación entre empleados, proveedores y distribuidores de logística. Especialmente cuando ocurren crisis, las aplicaciones pueden ser una herramienta importante para acercar al personal de las tiendas y a los consumidores, creando medios para la continuidad del negocio.



Es importante garantizar que las decisiones que sean tomadas durante la crisis se integren al plan táctico de negocios de la empresa. Algunas compañías buscan respuestas estrictamente dentro de los silos organizacionales (por ejemplo, el equipo de adquisiciones lidera la cadena de suministro y el desarrollo de proveedores alternativos, mientras que los equipos de ventas se adaptan a realizar su tarea a través de aplicaciones que les permiten interactuar con los clientes solo a través de redes sociales y apps de mensajería). Las acciones efectivas se construyen con una visión estratégica y se conectan a toda la organización.

Instamos a los gobiernos locales a que sigan introduciendo políticas sobre desgravación fiscal y preferencia de préstamos para ayudar a las empresas a sobrevivir a la crisis y estar bien preparados para la recuperación en la segunda mitad del año. Recientemente, los gobiernos de Suzhou, Shanghái y Pekín han introducido políticas relevantes. Por ejemplo, ya se han promulgado la reducción de los impuestos para las pequeñas y medianas empresas, la extensión del período de pago para el seguro social, la provisión de subsidios<sup>5</sup> para la capacitación de los empleados. Las empresas locales también pueden contactar activamente a los departamentos y bancos relevantes para obtener asistencia. Una respuesta inmediata con acciones efectivas es vital para la supervivencia empresarial. Creemos que las empresas buscan, en general, un conjunto adecuado de respuestas. No obstante, la dimensión del largo plazo es más crítica y generalmente está subestimada. La interrupción causada por el brote actual está cambiando las estructuras comerciales. Los efectos posteriores a la crisis pueden ser más dañinos, si las decisiones se toman sin la visión de una organización que está conectada. Mapear y comprender los efectos actuales para el futuro y transformar las acciones temporales en acciones permanentes son actitudes inteligentes en un escenario como el actual.

4 [News.sina] <http://finance.sina.com.cn/wm/2020-02-05/doc-iimxxste8911926.shtml>

5 [News.sina] <http://finance.sina.com.cn/roll/2020-02-04/doc-iimxyqvz0102716.shtml>

# Contáctenos



## **Anson Bailey**

Socio de Consumo & Retail, ASPAC  
Directorde Tecnología, Medios y  
Telecomunicaciones,  
Hong Kong  
KPMG China  
+852 2978 8969  
anson.bailey@kpmg.com



## **Jessie Qian**

Socia de Consumo & Retail  
KPMG China  
+86 21 2212 2580  
jessie.qian@kpmg.com



## **Fernando Gamboa**

Socio líder de la industria de Consumo  
y Retail en KPMG América del Sur  
(11) 3940-6184  
fernandogamboa@kpmg.com.br

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/cn](https://kpmg.com/cn)

La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2020 KPMG Huazhen LLP, una asociación de la República Popular de China y KPMG Advisory (China) Limited, una empresa de propiedad totalmente extranjera en China y KPMG, una asociación de Hong Kong, son firmas miembros de la red KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Todos los derechos reservados. Impreso en Hong Kong, China.

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas o marcas comerciales de KPMG International.