



# Webcast de Consumo & Retail

## Notas del evento

### Resiliencia y Reanudación

Efectos de la crisis en la industria de Consumo & Retail

---

Junio 2020



# Expositores



**Fernando Gamboa (FG)**

Socio líder de Consumo y Retail KPMG en América del Sur



**André Coutinho (AC)**

Socio Líder de Clientes & Mercados KPMG Brasil y América del Sur



**Tamara Vinitzky (TV)**

Socia Líder de Clientes & Mercados KPMG en Argentina



**Constanza Bertorello (CB)**

CEO de Pernod Ricard



**Walter Risi (WR)**

Socio líder de Consulting KPMG en Argentina



**José Ruiz (JR)**

Socio de Advisory KPMG en México

**El sector de consumo es otro de los sectores muy afectados por la pandemia.** Pero también se ha mostrado resiliente, gracias a la tecnología y la adaptación que ha mostrado frente a los cambios en los hábitos de consumo de las personas. En toda crisis hay una oportunidad. Las empresas están viendo cómo seguir, cómo reanudar la actividad, aunque la incertidumbre es muy grande.

**Las tendencias que KPMG está identificando en el sector de consumo y retail. Sugerencias para enfrentar la crisis.**

Una vez más, **FG** explica el análisis hecho por KPMG respecto a los modelos de recuperación que podrían experimentar los sectores productivos luego de la pandemia (“La crisis y los diferentes efectos en los sectores”), y que destaca al sector de turismo, transporte, hotelería, entre otros que dependen fuertemente de la interacción con personas, como los más afectados y los que necesitarán reinventarse. En ese sentido, por ejemplo, el sector automotriz está moviendo su negocio hacia el comercio digital, adaptando las características propias del proceso de compra de un automóvil a la nueva era y necesidades (test-drive a domicilio, por ejemplo). En EE.UU., las tiendas están abriendo con determinadas medidas y protocolos de cuidado, las que permanecerán por un largo tiempo, si no es que se terminan transformándose en la norma. El comercio minorista también se ve afectado, pero sobre todo aquellas empresas del sector que han sustentado por demasiado tiempo su negocio y rentabilidad en las tiendas físicas. De hecho, el comercio digital ha cobrado mucha fuerza en los últimos meses en Latinoamérica (está creciendo a tasas inusitadas), principalmente el modelo “click & collect”. En este proceso, la logística urbana adopta una importancia fundamental, al igual que la ciberseguridad, los programas de fidelización, los datos y el pago digital (ya que el papel moneda y las tarjetas son elementos de “contagio”). En lo referido a las empresas de bienes de consumo (fabricantes), están atentas a la sustentabilidad y los conceptos ESG. Se observa un rediseño de las estrategias y líneas de productos, las cuales son adaptadas a los nuevos hábitos de consumo de las personas. Las estrategias DTC (“direct-to-consumer”) y el logro de una cadena de suministro más inteligente y eficiente son parte de estos cambios. Finalmente, hay una aceleración del cambio hacia el comercio electrónico, lo que significa una mayor inversión en nuevas tecnologías, nuevas estrategias de fidelización y mayor adaptabilidad al cliente. En LATAM el e-commerce creció de manera significativa por los cambios de hábitos y las medidas de contención.

**El COVID ha afectado a todas las empresas en la región.** Según **TV** hay un cambio de foco y una reconversión de los modelos de negocio. Hay tres pilares fundamentales que deben observarse: los clientes, las personas y la tecnología. Las preguntas que las empresas deben hacerse están centradas en si ¿hay una centralidad en el cliente y en las personas? ¿hubo suficiente inversión en tecnología para enfrentar la crisis? Las empresas que no tengan en cuenta un accionar con integridad y empatía padecerán un costo a futuro.

La tecnología es fundamental en todos los sectores y empresas, hecho que ha quedado demostrado ante el cierre de oficinas (el home-office) y tiendas (el comercio digital), producto de las medidas de distanciamiento social impuestas por el brote de COVID-19. La pandemia va a generar muchos cambios que van a permanecer. Un dato clave: esta demostrado que las mujeres consumen mucho más que los hombres. COVID-19 llegó para acelerar un cambio que ya venía dándose.

#### **Impacto de COVID-19 en la industria de bebidas de Argentina.**

**Y ¿qué se espera a futuro?** CB destacó que el término “anti-fragilidad”, como lo opuesto a la fragilidad, es equivalente a la “resiliencia”. Los resilientes aprenden de las crisis, mejoran y crecen expuestos a la volatilidad. Es un concepto muy válido en Argentina, por ser un país que “vive” en crisis.

**Los cambios en el mercado de bebidas:** Hay canales que desaparecieron con la crisis, principalmente el on-trade (bares, restaurantes, discos, hoteles, etc.) y el de frontera (duty-free). En paralelo, hubo un importante crecimiento de los canales off-trade (supermercados, hipermercados, canales minoristas, eventos, etc.) y del e-commerce, pero también de nuevas experiencias impuestas por la pandemia. El on-trade fue muy importante. El 29% de las bebidas alcohólicas se venden por este canal en Argentina.

En Brasil, un 64%. En off-trade, en tanto, hubo un incremento justo antes de la declaración de la cuarentena (los consumidores buscaron abastecerse de productos para la fase de aislamiento), pero luego se desplomó siguiendo la tendencia observada en el resto de los sectores. Este “estoqueo” de productos previo a la cuarentena estuvo concentrado en productos de limpieza y salud en hipermercados y mayoristas. El sector de bebidas creció en ese mismo período un 60% aprox. (vs. misma semana del año anterior), destacándose el e-commerce. En abril comenzó a aumentar la venta de estas bebidas. El e-commerce se está transformando en el modo de compra que sustenta al sector. En Argentina, los pedidos a MercadoLibre crecieron en un 52% y en otros países aun más. En “Drinks & CO”, que es la plataforma propia de “Pernod-Ricard”, creció en un 800%. El impacto también depende de la cultura de consumo de los países (ante las medidas de resguardo y contención puede verse que, si es más social, cae el off-trade, si es menos social, crece el off-trade). Las nuevas experiencias tienen que ver con la necesidad de sociabilizar de las personas, de revivir ciertos momentos donde se tratan de replicar experiencias a través, por ejemplo, del contacto en redes sociales, video llamadas, Instagram, y en donde la “bebida” es una razón para encontrarse. Hubo un crecimiento del “delivery” también, incluido el de bebidas, lo que acelera grandes cambios en los supermercados y mayoristas hacia la digitalización de las compras y las plataformas.



**¿Qué medidas se tomaron?:** La empresa (Pernod-Ricard) gestiona la actividad 100% de manera remota, con solo 3 centros productivos operativos. Esto, para asegurar la continuidad del negocio, pero con objetivos más acordes a la nueva realidad. Asimismo, la empresa donó alcohol al 70% al Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires y San Miguel, y también al personal de la empresa. Tres ejemplos de cómo respondió la empresa a la pandemia: 1) se aceleró el e-commerce (Drinks & Co., MercadoLibre, y Marketplaces de otras empresas), 2) se amplió el contacto con los “embajadores de marca” (consumidores), que hacen catas de bebidas, educan, promueven el consumo responsable, y ofrecen descuentos para comprar bebidas en Drinks & Co., y 3) se promovieron estrategias de “compre hoy consume mañana” de bebidas para el on-trade.

**¿Cómo será el futuro?:** hay que analizar qué es lo que llegó para quedarse luego de la pandemia, y rever el modelo de negocio a partir de allí. Un nuevo concepto de hogar, nuevos estándares de higiene y menor contacto con personas. Los cambios en los hábitos en el consumo son muy importantes y debe ser central en la estrategia.

**La tecnología está en el corazón del “regreso” a la normalidad:** Según **WR**, el data analytics, las plataformas digitales, la automatización, el software y la ciberseguridad están en el centro de los cambios que promueven y promoverán la nueva realidad, porque son todas tecnologías que colaboran en el desarrollo y en la fidelización de los clientes. En China, por ejemplo, hay alianzas entre empresas para tomar prestado canales de e-commerce con el objetivo de mejorar sus ventas (venta de libros mediante servicios de delivery, por ejemplo).

En todo esto, la ciberseguridad es muy importante para evitar perder la confianza de los clientes. En síntesis: El cliente debe estar en el centro, las empresas necesitan de analytics para mejorar su experiencia, se deben optimizar los costos del servicio, trabajar en alianzas y apoyarse en la ciberseguridad, como cimiento para la transformación y la construcción de la confianza en el consumidor.

**Cadena de suministros.** La distribución inteligente es una palanca diferenciadora y de competitividad muy importante en la etapa posterior a la pandemia. Según **JR** es importante: 1) El análisis constante de la demanda: analizar y ser sensibles a los cambios en los hábitos de consumo y a los nuevos canales de venta (omnicanalidad). El data analytics es una herramienta fundamental para este objetivo; 2) Microcadenas de suministro: un ecosistema de proveedores locales será crucial, porque los consumidores buscarán la cercanía; 3) Simulación financiera: la capacidad de hacer simulaciones rápidas con escenarios financieramente viables; y 4) Ecosistemas de entrega: alianzas en la cadena que logren la eficiencia en la misma.