

Retail pos Covid-19

—por MARCEL GOIC Y CLAUDIO PIZARRO—

Incluso antes de la pandemia del Covid-19, el retail tradicional en Chile enfrentaba enormes desafíos. Esto, a partir del crecimiento del comercio electrónico (5% de las ventas totales del comercio, CCS), la aparición de nuevos modelos de negocio (marketplace y suscripción), la automatización de procesos y la incorporación de soluciones basadas en Inteligencia Artificial. Ni antes, ni ahora pensamos en un apocalipsis del retail, como se ha actuado en algunos círculos, sino más bien vemos una mutación hacia lo digital, que ahora se acelera.

Las muy necesarias medidas de aislamiento impuestas por los gobiernos para hacer frente al Covid-19, tendrán efectos profundos, incluso por debajo de la línea de flotación de algunos actores del retail. En este contexto, nos parece importante discutir algunos elementos que serán relevantes en el retorno a la (nueva) realidad en retail, sin perder de vista una perspectiva estratégica, a la luz de los cambios esperados en experiencia de clientes y modelos de negocios.

Lo primero es reconocer que enfrentaremos una transición larga. Un riesgo inmediato es apurar las aperturas. Los costos de mantener las tiendas cerradas es grande, pero es importante reconocer que los costos de una apertura prematura pueden ser aún mayores. Estos costos incluyen no solo los asociados al contagio, sino que también los reputacionales de no sintonizar con las emociones de los clientes. Reconociendo que la transición debe ser paulatina, las disposiciones legales de la autoridad tienen un rol clave en este proceso, de manera de cuidar el bien común. En la transición, un elemento

central es la revisión de los procesos de operación para dar continuidad al negocio en un ambiente adverso. Los ajustes dependen de cada negocio en particular. En algunos casos implica cambios en los protocolos de venta y, en otros, la reconversión de personal para fortalecer canales de venta remoto. Un componente transversal es la flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes y un esfuerzo consciente por internalizar los aprendizajes que se generen de una operación en condiciones excepcionales. La caída esperada del PIB (Imacec de marzo fue -3,5% y abril será peor) impulsará una revisión de las estructuras organizacionales para concentrarse en las competencias centrales.

En el mediano plazo, la pandemia a la que nos enfrentamos puede dejar cambios que perduren en el tiempo. La menor actividad económica impactará en las ventas y en el empleo. También es esperable que los hábitos de compra y consumo cambien en forma drástica, además de un fortalecimiento acelerado de la actividad de los canales digitales, y alguna calibración en la distribución del gasto (favoreciendo productos asociados al vivir sano y sustentables). Los datos de compra de aquellos países que empiezan a enfrentar patrones decrecientes de contagio sugieren que buena parte de la actividad comercial se recupera rápido, pero no sabemos hasta qué nivel. Es esperable que el retorno tenga impactos bastante heterogéneos en distintos actores de la industria. En el extremo, es posible que algunas pocas firmas puedan enfrentar demandas mayores a las observadas antes de la pandemia. Adentrándose en lo que será la

nueva realidad, habrá que revisar los modelos de negocio y hacer ajustes a la propuesta de valor, apuntando a construir una omnicanalidad plena, y posteriormente ecosistemas digitales de retail. Este escenario sugiere un ambiente donde la innovación juega un rol clave. Es difícil anticipar cuáles serán las transformaciones que ayudarán de manera más significativa a generar valor a los clientes, pero ciertamente hay alternativas tecnológicas que deben explorarse. Profundización del uso de asistentes de atención o *shopbots* podrían liberar capacidad de atención remota. Sistemas unificados de tallas, probadores virtuales o avatares digitales pueden ser ingredientes que cambien la experiencia de compra en la tienda, donde las componentes tangibles seguirán siendo relevantes.

Un común denominador en este panorama es un aumento sistémico de la incertidumbre. Para hacerle frente será esencial tener plasticidad en los procesos y una dirección capaz de aprender rápido y conectada con los *shopper*. Todavía no existe evidencia en mercados desarrollados respecto de la recuperación del retail, ya que estos aún lidian con los efectos de la pandemia. La caída del retail físico en EEUU y Reino Unido llega hasta el 50% en el primer trimestre del 2020, lo que evidencia la magnitud del impacto. El comercio electrónico no compensa ni cerca la realidad anterior, pero es el nuevo partido que habrá que jugar partiendo, en muchos casos, de algo que se parece a cero.

Centro de Estudios de Retail (Ceret)
Ingeniería Industrial,
Universidad de Chile