



# **CORONAVIRUS: ¿EL FIN DEL RETAIL TRADICIONAL O LA TRANSFORMACIÓN OBLIGADA?**

Desde fines de 2018 y el 2019, los expertos del mundo Retail analizaban el fenómeno denominado “apocalipsis del Retail tradicional”; concepto acuñado en Estados Unidos y que apuntaba a la desaparición de las tiendas físicas como efecto del boom del comercio electrónico. Pero todo se veía lejano desde Chile, sin embargo, la situación de transformación parece inevitable para evitar la desaparición y el naufragio comercial de las tiendas.

gencia. Estos son: Comercio electrónico, Experiencia de Servicio, Omnicanalidad y Sostenibilidad ambiental y social.

En detalle, el académico de la Escuela de Negocios de la UAI explicó cada punto. "El comercio electrónico venía creciendo antes de la emergencia y durante esta pandemia se aceleró vertiginosamente, ante lo cual los retailers tradicionales no han sabido responder en cuanto a la experiencia de servicio, definiendo así otro desafío: Experiencia de Servicio. A este respecto, hemos podido percibir la poca capacidad que han demostrado los grandes retailers de responder a las grandes variaciones de la demanda, lo que puede deberse a que no tienen una concepción clara de que el canal online no significa solo competir por presión, sino que es súper importante considerar el nivel de servicio que no solo está en la venta, sino en la postventa o la devolución que, por lo general, son procesos con mucha fricción y eso lo nota el cliente".

## VENTAS POR LAS NUBES!

A reglón seguido, Koberg aborda otros dos desafíos indicando que "deben concentrarse en la Omnicanalidad, ya que la línea entre lo tradicional y lo online es cada vez más difusa, debido a que los consumidores poco a poco han ido mezclando los canales.

Por lo tanto, para responder a lo que viene en el mundo online es fundamental mejorar la integración de sus canales de distribución, es decir, el fulfillment". Finalmente, respecto al cuarto desafío de la industria: la sostenibilidad ambiental y social, Koberg explica que "los consumidores más jóvenes están cada vez más preocupados de conocer cómo fueron producidos los artículos que están comprando y eso para el retail implica tener una mayor preocupación por la sostenibilidad no sólo de sus operaciones internas, sino también con sus proveedores y entender cómo son fabricados los productos".

Siempre en torno a los efectos de la pandemia en el sector retail, Miguel Pochat asegura que una de las razones por la cual los grandes players del sector se han mantenido a flote es por su "diversificación y multiformato". "El Retail chileno tiene una cualidad única como es el multiformato y diversificación. Vemos tiendas de departamento muy abiertas y diversas en sí mismas, donde encontramos electrohogar, calzado, vestuario, indumentarias y equipamiento deportivo, electrónica, etc. Estas cualidades les permite aguantar mejor la crisis que en otras latitudes", agrega el socio de Deloitte.



**Christian Diez**  
Analista Centro de Estudios del Retail (CERET)

En tanto, en lo referente a las debilidades del sector, Christian Diez comenta que una de las principales problemáticas que enfrenta la industria está en su manejo del stock y cómo los afecta financieramente. "Esta industria compra con mucha anticipación para encontrar buenos precios, buenos proveedores, lo que hace que hoy exista probablemente un exceso de stock que -ante el problema de la demanda- habrá que liquidar y convertirlo en algo de dinero", señala el experto del CERET.

Así, los analistas coinciden en que, si bien la industria está golpeada, sus características comerciales han permitido que resista esta tormenta comercial y se alisten para enfrentar los desafíos que tendrá el comercio postpandemia.

## LOS OJOS SOBRE LA TIENDA FÍSICA

Si bien en marzo comenzó la emergencia sanitaria en Chile, la situación compleja del Retail ya venía desde octubre, cuando el comercio también se vio fuertemente golpeado. En este momento una de las cosas que más complejizan el análisis es la

incertidumbre que se vive en cuanto a los efectos que este periodo tendrá, la duración de las medidas de confinamiento y el cómo será el comercio tras la emergencia sanitaria.



**Esteban Koberg**  
Académico Escuela de Negocios - UAI

Para el Investigador del Centro de Estudios del Retail de la Universidad de Chile, la situación de 'cambios' se ha alargado tanto que "hace pensar en un efecto concreto en los hábitos de compra de las personas, lo que es un desafío para la industria y para lo cual los grandes players del sector han realizado grandes inversiones de cara al mundo online, pensando también en qué pasará con las tiendas físicas".



**Miguel Pochat**  
Socio Líder de Consumer Industry de Deloitte

En tanto, el académico de la Escuela de Negocios de la UAI profundiza sobre el desafío de las tiendas físicas en cuanto a los nuevos requerimientos del consumidor, los que pasan, a su juicio, por una customización masiva. "Hace años que la tendencia de los consumidores se mueve hacia las experiencias: Compras experienciales. Ya no sólo va a la tienda a comprar un producto, sino busca una experiencia de compra o un producto especializado. La customización se puede dar a nivel de servicio o de producto. Entender esto es seguirle la pista a los consumidores y sus requerimientos", explica Koberg.

Por su parte Miguel Pochat asegura que, si bien, la tienda física no va a morir existirá una presión por rentabilizar el m2 y en función de eso "habrá un cambio en los formatos. Probablemente veremos tiendas de menor tamaño y con una di-

versidad de categorías más pensadas, lo que significa una tarea para el mundo analytics”.

En cuanto al rol financiero de la tienda, Diez agrega que “un Retail que tiene una buena ubicación de sus tiendas, en centros comerciales, pierde ese activo y se vuelve menos valiosos cuando la gente se va al canal online, porque ahí importan otras cosas. Sin duda, el escenario ha cambiado. Se han repensado proyectos, la duda está en cuántas tiendas no abrirán, tendremos además un periodo donde habrá tiendas cerradas en los centros comerciales, no porque no puedan operar, sino porque no será rentable operar y eso generará presión también en los centros comerciales”, explica Diez.

Para el ejecutivo de Deloitte lo que se vive es un momento de análisis del negocio que obligará cambios. “Cuando la empresa está bien, uno asume negocios que quizás no son tan rentables; pero cuan-

do la cosa no está bien, uno se ajusta el cinturón”, añade. Ejemplo de esta mirada sería la situación de Cencosud en Perú.

Sin duda, la gran tarea de la industria estará en llevar nuevamente al consumidor a la tienda y para eso la customización del servicio que ofrezcan será clave. Quien decida ir a comprar presencialmente buscará sí o sí una experiencia única y ahí se juega el real valor de la tienda. También está el rol que éstas cumplen en la estrategia omnicanal, dada la cercanía con el consumidor.

## EL CAMINO DE LO ONLINE

No cabe duda de que las inversiones y los ojos de toda la industria está en el comercio electrónico y en cómo potenciarlo en medio de esta crisis que ha sobre exigido al máximo este canal, con fuerte presión en la última milla como etapa clave en la

experiencia del cliente. Ante esta situación, según Christian Diez, las inversiones estarán en “fortalecer el centro de distribución y cadenas logísticas de última milla; en la búsqueda de socios que sean confiables y un nuevo modelo de negocio, al cual hay que generarle las capacidades. El sistema está sobre demandado y eso requiere inversión para enfrentar los desafíos de: cómo compro, cómo almaceno, como armo los paquetes, cómo llego al cliente y cómo manejo las devoluciones que es un flujo que no está muy desarrollado en Chile”.

Para Esteban Koberg el foco de los proyectos está en última milla, ya sea “mediante un modelo más ‘uberizado’ o por el retiro en tienda”. En este sentido, el académico de la UAI agregó que para el Retail grande “el énfasis está en poner nuevamente en las tiendas como fuente principal de ingresos. No abandonarán las tiendas, sino más bien se apalancarán en esos activos para generar nuevos ingresos

## ¿BUSCAS UN TERRENO PARA HACER CRECER TU EMPRESA?



TERRENOS  
INDUSTRIALES  
URBANIZADOS  
DESDE 5.000 M<sup>2</sup>



TERRENOS PARA  
INDUSTRIAS  
INOFENSIVAS



EXCELENTE  
CONECTIVIDAD



VALLEGRANDE  
UN PROYECTO  
VALLE GRANDE



PARQUE EMPRESARIAL  
UN PROYECTO VALLE GRANDE

CONSULTA  
DISPONIBILIDAD

www.parqueempresarial.cl  
+56 2 28621000

y ahí veremos quizás la expansión de nuevos servicios a las tiendas y potenciar estos nuevos espacios para la entrega de pedidos online. También, habrá tiendas que se abastecen entre sí, en una especie de red, donde se aprovechan los inventarios. Para los retailers pequeños, en tanto, los proyectos apuntan a la reconversión de los espacios hacia la experiencia de compra y uso de formatos transitorios”.

**“FORTALECER EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y CADENAS LOGÍSTICAS DE ÚLTIMA MILLA; EN LA BÚSQUEDA DE SOCIOS QUE SEAN CONFIABLES Y UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO, AL CUAL HAY QUE GENERARLE LAS CAPACIDADES. EL SISTEMA ESTÁ SOBRE DEMANDADO Y ESO REQUIERE INVERSIÓN PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS”**

El e-Commerce venía creciendo en Chile, pero no a los niveles que lo vemos hoy, estresando todos sus procesos que llevó a que en las primeras semanas la experiencia no fue la mejor. “Las capacidades para hacer fulfillment no daban para responder a esta explosión”, asegura Pochat, reconociendo la necesidad de invertir en esta operación.

“Se incorporó un número de cliente nuevos al e-Commerce que se quedará y eso obliga a que buena parte de las inversiones estén pensadas en cómo potenciar este canal de ventas. Así, los proyectos irán en camino a la Omnicanalidad”, señala el ejecutivo de Deloitte.

## ¿APOCALYPSE NOW?

Durante el último año, muchos analistas hablaban del Apocalipsis del Retail, principalmente en Estados Unidos, donde se veía el cierre de tiendas físicas versus el explosivo aumento del comercio electrónico. Este análisis también llegó a Chile, pero era visto con total lejanía a la realidad que se vivía a nivel de industria en el país. Sin embargo, este concepto vuelve a la palestra, considerando los efectos de esta crisis.

Para Koberg los llamados apocalípticos son exagerados. “Quizás en EE. UU. apoyan esta teoría, pero esto es más una reestructuración que responde a los cambios de los consumidores en gustos y preferencias. Hay retailers tradicionales que responden muy bien a los cambios y otros no tanto y son ellos los que se quedarán fuera del negocio”, agrega.

En la misma línea, Christian Diez, añade que siempre existirá lo tradicional, porque “tiene un valor ver el producto, probarlo e interactuar o la rapidez de la compra”, pero reconoció que, si bien siempre habrá oportunidad para el mundo físico, éste “será uno más de los formatos y eso significará un terremoto grande de ajustes en el mundo del Retail físico”.

Por su parte, Miguel Pochat advierte que el apocalipsis ya se está viendo en Estados Unidos, donde “el retail mediano, pequeñas tiendas y marcas de ropas están sufriendo más”.

“En Chile el Retail está dominado por los grandes que están diversificados y eso hará que el apocalipsis los golpee menos. Pero aquellos que estaban mal desde antes, esta pandemia le dio un mal empujón y su existencia dependerá de cuánto dure esta crisis. No cabe duda de que tras la pandemia quedarán menos players. Este virus es el gran transformador de la industria”, agrega el experto de Deloitte. “Este es un llamado a mirar la nueva realidad

del negocio y los desafíos a los cuales obliga. Este es un momento de transformación para responder a los nuevos gustos y preferencias”, afirma Esteban Koberg.

Lo anterior, hace presagiar que el segundo semestre de 2020 y por supuesto el 2021 será un periodo de cambios y reajustes en la industria Retail, la cual se encuentra en una importante etapa donde la capacidad de mirar el entorno, a sus consumidores y visualizar el futuro serán clave para el éxito. ¿Quiénes saldrán fortalecidos? Esta interrogante aún no tiene respuesta, pero claro está que la tecnología, los cambios, la reinención de los espacios, el comercio electrónico, la omnicanalidad, el rol del servicio y al cliente, la experiencia de compra y la última milla serán partes fundamentales del ‘nuevo Retail’.

Seguramente escucharemos, en los próximos meses, mucho más sobre omnicanalidad, e-Commerce, última milla y veremos la aparición de nuevos proveedores de servicios, cuya visión estará, sin duda, en la nueva forma de comprar online. Seremos testigo de anuncios de nuevas y potenciadas estrategias omnicanal -como la informada por Walmart Chile a fines de julio, donde dio a conocer las directrices de su nueva estrategia omnicanal con la que busca potenciar su servicio y cuya inversión será de US\$50 millones. También veremos concretados proyectos de ‘tiendas oscuras’, reinenciones de locales y anuncios de nuevos proyectos de tecnología de cara a la nueva realidad.

Pero, y tal como lo comentaron los analistas, veremos profundos cambios que lamentablemente llevarán a la desaparición de algunas marcas, quienes no tuvieron la capacidad de responder, reajustar y analizar los cambios que hoy experimenta la industria. Sin embargo, y para tranquilidad de algunos, aún hay tiempo para responder a los nuevos desafíos. ■