

Deloitte.



*Retail, el reto de
prevalecer ante la
disrupción*



**CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO**
Desde 1845

Contenido

Introducción **04**

**Sector *retail*: un presente económico
desafiante** **05**

Sector *retail*: un presente económico desafiante | Página 05

**Nuevos hábitos de consumo,
el otro efecto** **06**

**Diferentes escenarios, ¿cómo pueden
responder las organizaciones?** **08**

Escenario de rápida contención 09

Escenario de año perdido 10

Escenario de economía de guerra 11

Nuevos hábitos de consumo, el otro efecto | Página 06

Contenido

Conclusión **13**

Contacto **15**

Diferentes escenarios, ¿cómo pueden responder las organizaciones? | Página 08

Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

Introducción

Debido a la propagación del COVID-19 en México y a las disposiciones de las autoridades sanitarias para contenerlo, la situación económica de las empresas y de los consumidores del sector *retail* ha sido impactada de forma considerable y su recuperación será dilatada.

Ante este panorama, es sumamente importante que las organizaciones estén preparadas para satisfacer a un consumidor que ha desarrollado nuevos hábitos de compra y reaccionen a tiempo a los diferentes escenarios de reactivación de operaciones, a fin de navegar a través de la disrupción y posicionarse con ventaja.

En el presente documento, Deloitte analiza, desde un enfoque profesional y responsable, diferentes panoramas sanitarios y económicos que podrían afectar al sector, las nuevas tendencias de consumo impulsadas por la pandemia actual, así como las mejores estrategias para garantizar el éxito de las compañías.

Confiamos en que este análisis sea de su interés y le resulte útil.



Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

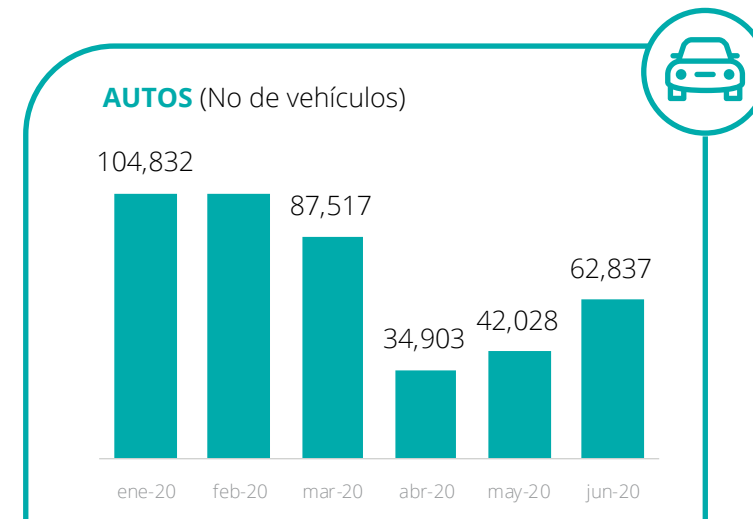
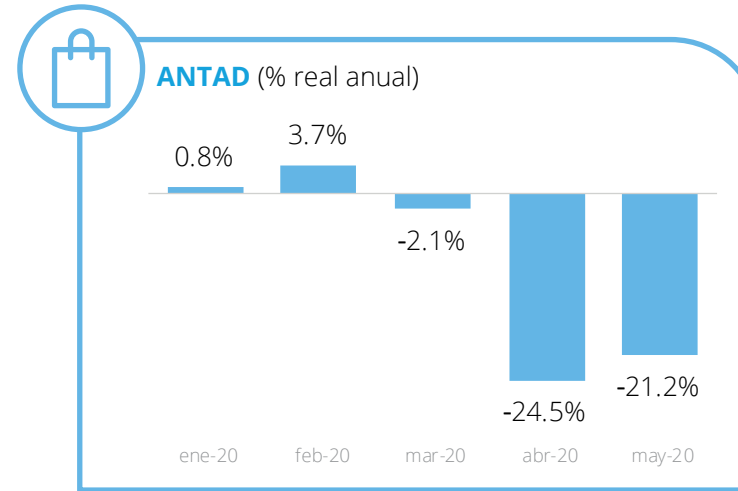
Sector *retail*: un presente económico desafiante

¿A qué nivel ha sido impactada la rentabilidad de las empresas *retail* del país a causa de las medidas para contener la propagación del COVID-19 en México?

De acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), en abril, el monto total de las ventas en tiendas con más de un año de operación cayó 24.5% real respecto al mismo mes del año pasado; y en mayo, a pesar de mostrar una ligera recuperación, todavía presentó una caída de 21.2% real.

Por su parte, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) informó que, en abril, las ventas totales de automóviles cayeron 60.1%, con respecto al mes inmediato anterior, al vender 34,903 unidades; sin embargo, para mayo, lograron un avance del 20.4% mensual y, para junio, uno del 49.5%. Al comparar las ventas de este año con las de 2019, se observan importantes caídas durante tres meses consecutivos, en abril, mayo y junio, del -64.4%, -59.0% y -41.1%, respectivamente.

Tomando en cuenta estas cifras, la conclusión es clara: las organizaciones del sector *retail* mexicano se están enfrentando a un fenómeno de caída de ventas sin precedentes.



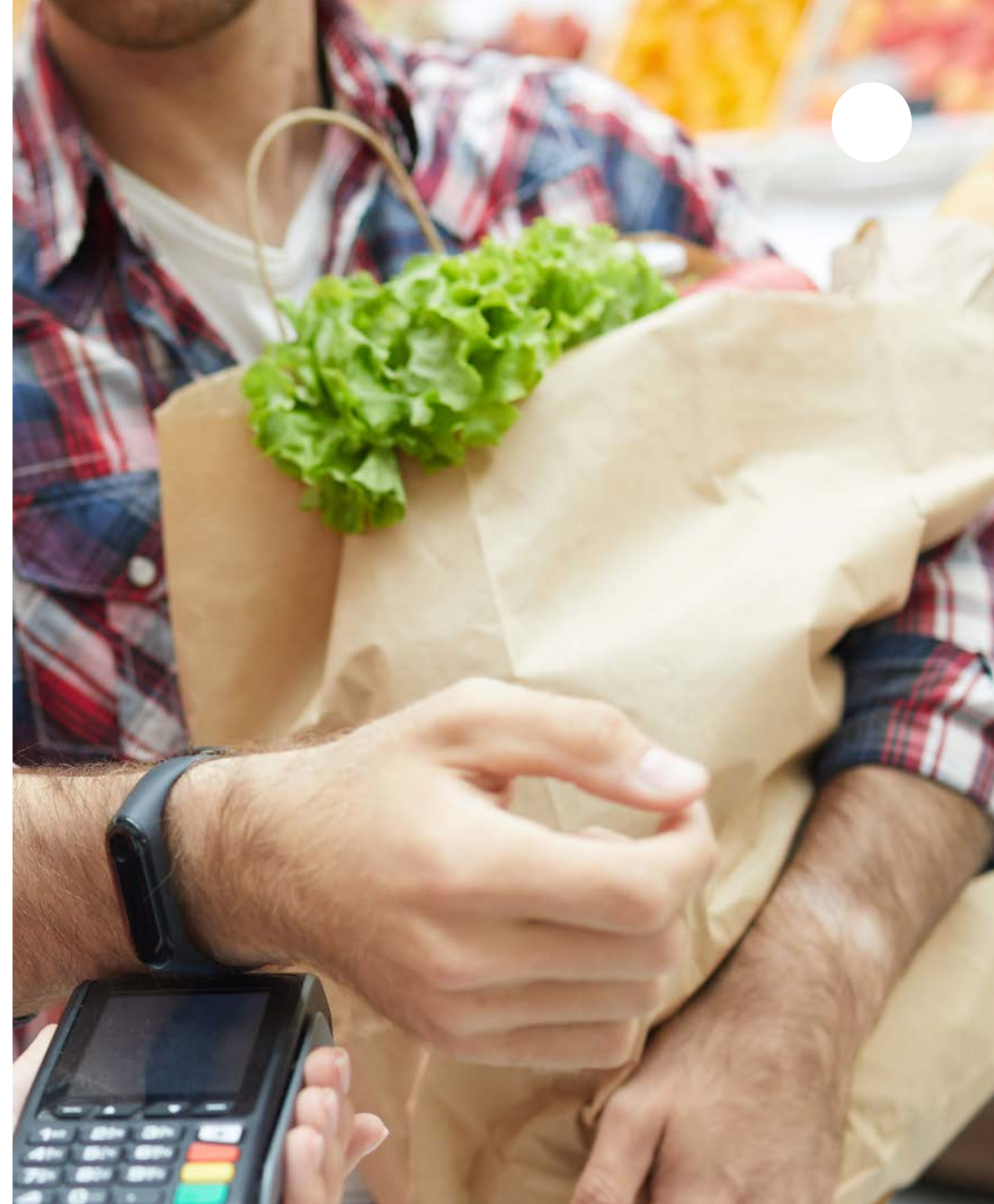
Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

Nuevos hábitos de consumo, el otro efecto

A causa del impacto del COVID-19 en la salud y en la situación financiera de la población, los mexicanos han modificado aceleradamente la manera en la que consumen, **incrementando la compra de productos básicos y de sanidad, y disminuyendo la de productos no esenciales.**

En **marzo**, fueron implementadas las medidas para reducir la propagación de la pandemia y se ordenó el cierre de oficinas, de sucursales de venta y el funcionamiento online del sistema educativo. Como respuesta, anticipándose a una etapa de vida restringida, el consumidor incrementó las compras de productos básicos (como alimentos y bebidas) y proactivos para la salud (como productos de farmacia y detergentes); en cambio, aminoró la adquisición de productos de papelería, de ropa y calzado.

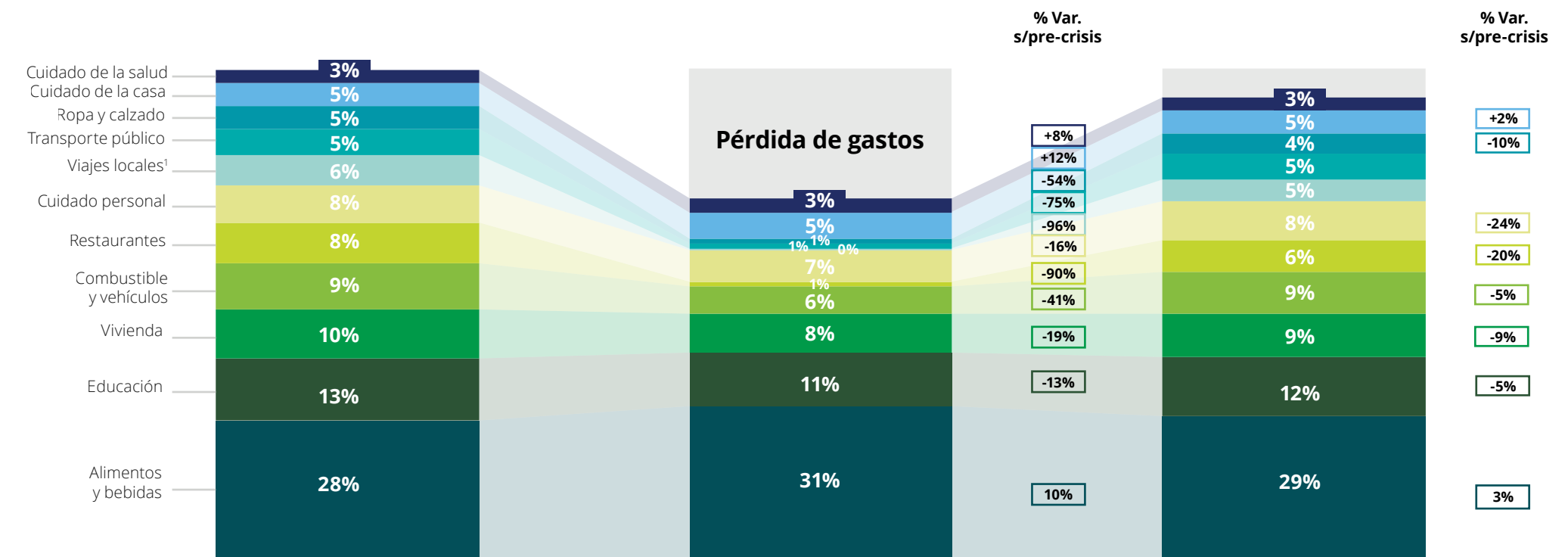
Por su parte, en **abril**, una vez que los ciudadanos estaban preparados para la cuarentena, se duplicaron las cifras de despidos en el país y los canales físicos de venta de las tiendas departamentales permanecieron cerrados, lo cual motivó aún más el consumo de alimentos y artículos de limpieza, por encima de los productos no esenciales.



Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción | Nuevos hábitos de consumo, el otro efecto

En Deloitte, tomando en cuenta estos nuevos comportamientos, desarrollamos la siguiente gráfica comparativa, en la cual se aprecia una disminución considerable de la demanda de bienes y servicios no esenciales durante el periodo de contención. Asimismo, creemos que su adquisición se incrementará cuando los mexicanos recuperen la confianza en las medidas de higiene de los establecimientos y mejoren su situación financiera, es decir, en 2021.

Estimación de la distribución de los gastos per cápita (%)



Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

Diferentes escenarios, ¿cómo pueden responder las organizaciones?

La “nueva normalidad” de los *retailers* estará determinada por la eficacia de las disposiciones sanitarias ante el nuevo coronavirus, así como por el mejoramiento del poder adquisitivo de los consumidores en los próximos meses.



Es por esta razón que, haciendo uso de perspectivas optimistas, neutrales y negativas, hemos diseñado tres escenarios, tomando en cuenta los nuevos hábitos de consumo, las mejores estrategias de acción para el detallista y el posible comportamiento de la mezcla de venta:



Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

Escenario de rápida contención:

Se caracteriza por un control, en el mes de junio, de la pandemia en México, con una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) de -6.5% y un repunte económico para el primer trimestre de 2021.

Consumidor	Implicaciones para el detallista	Cambios en la mezcla de venta	
<ul style="list-style-type: none">• Se vio forzado a incursionar en la compra digital durante la crisis sanitaria; ya se siente cómodo en esta modalidad.• Ejerce la omnicanalidad total; se volvió un consumidor adaptable.• Realiza compras cotidianas a través de plataformas electrónicas.• Solo visita tiendas buscando una "experiencia de compra".• Valora tiempos de entrega de la mercancía.	<ul style="list-style-type: none">• Reacción inmediata, a través de: el uso de plataformas de "terceros", redes sociales, y <i>WhatsApp</i>; seguimiento del <i>last mile</i> (la última milla o el último movimiento de mercancías) y desarrollo de alianzas estratégicas.• Mejorar, en el mediano y largo plazos: infraestructura digital, <i>marketing</i> digital, <i>picking</i> en centros de distribución o tiendas.• Objetivo para el largo plazo: lograr brindar una experiencia digital total (precio, seguridad, promociones, <i>stock</i> en tiempo real, devoluciones sin complicaciones, tiempos de entrega ciertos).	 <ul style="list-style-type: none">• Artículos de limpieza.• Cuidado personal.• Farmacia (medicamentos de libre acceso o venta).• Abarrotes comestibles (esenciales).• Abarrotes no comestibles.• Frutas y verduras.• Alimento para mascotas.	 <ul style="list-style-type: none">• Mercancías generales.• Ropa.• Electrónicos.



Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

Escenario de año perdido:

Contempla que el control de la pandemia en México se logró hasta el mes de septiembre, debido a algunos rebrotes de contagio, con una contracción del PIB de -8.6% y un repunte económico para el tercer trimestre de 2021.

Se espera que el país recupere las pérdidas de este año hasta 2023.



Actualmente, este escenario figura como el más probable de ocurrir.

Consumidor	Implicaciones para el detallista	Cambios en la mezcla de venta	
<ul style="list-style-type: none">• Guarda distancia, evita aglomeraciones y pierde interés por degustaciones.• Menos visitas semanales por parte de los consumidores al punto de venta.• Pago de mercancía sin contacto con cajero o empacadores; uso de bolsas propias.• El cliente no regresa a restaurantes pronto; se cocina más en casa.• Aparición de nuevos servicios a domicilio y disminución de compras en tiendas físicas.• Posible priorización del bienestar e higiene personal sobre otros diferenciadores.	<ul style="list-style-type: none">• Mayor gasto en artículos de protección personal, como cubrebocas, gel antibacterial, guantes, artículos de desinfección y limpieza, carritos de autoservicio, etc.• Inversión en cambios en el diseño de pisos de ventas y uso de la tecnología, para evitar contacto con colaboradores en el área de cajas, <i>self-check out</i> y con empacadores.• Búsqueda de certificaciones o estándares de sanidad.• Comunicación oportuna, ya que los consumidores buscarán realizar sus compras en empresas y productos que indiquen y cumplan las medidas de higiene.	 <ul style="list-style-type: none">• Abarrotes comestibles.• Abarrotes no comestibles.• Productos congelados.• Artículos de limpieza.• Cuidado personal.	 <p>Productos a granel</p> <ul style="list-style-type: none">• Salchichonería.• Carnes.• Cocina para llevar. <p>Otras categorías:</p> <ul style="list-style-type: none">• Automotriz.• Juguetería.• Electrónicos.

Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

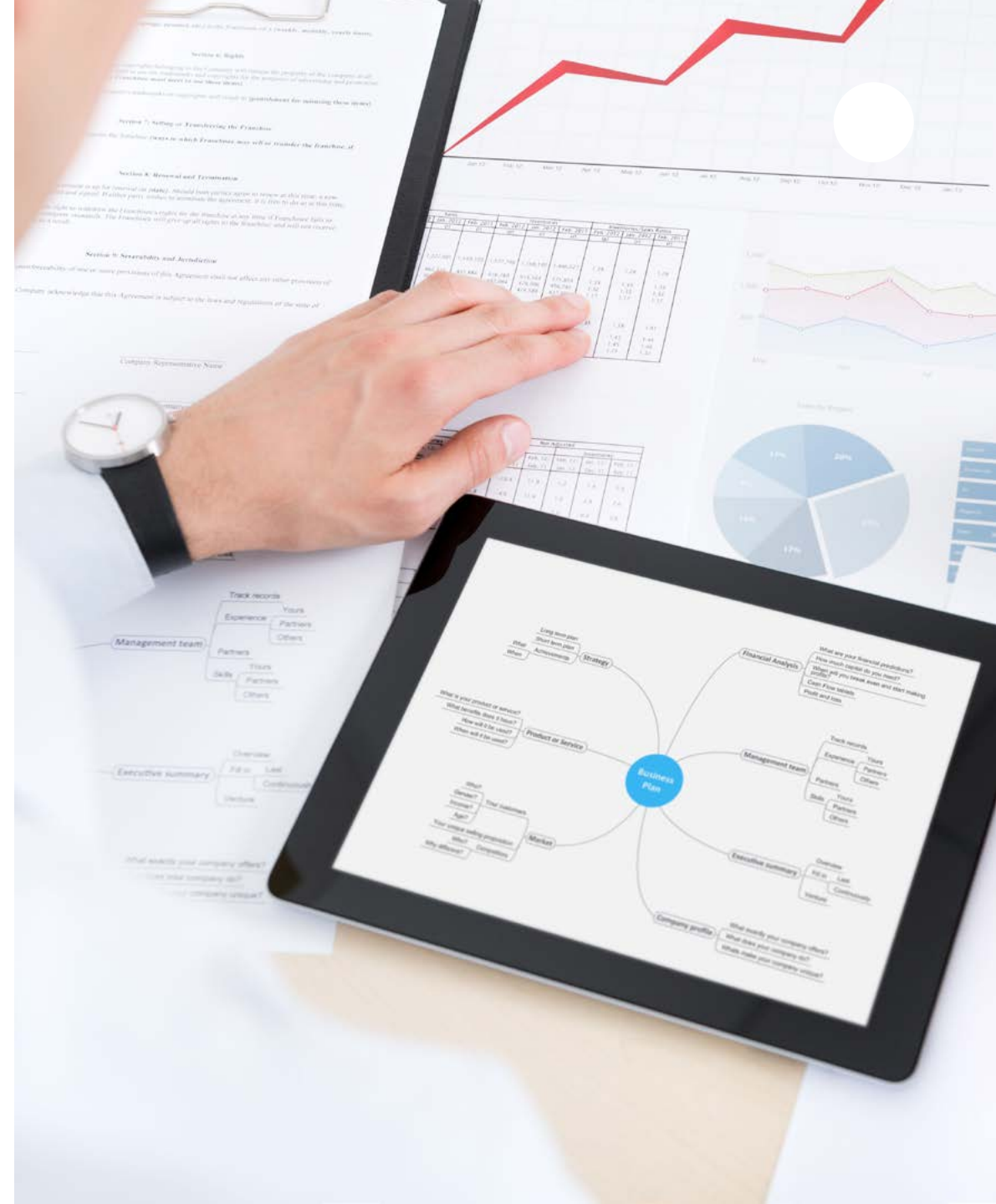
Escenario de economía de guerra:

Se asume que la pandemia en nuestro país, debido a un serio rebrote del COVID-19 en territorio nacional, sería controlada hasta marzo de 2021, con una contracción del PIB de -11.0 % y un repunte económico para inicios de 2022.

Consumidor	Implicaciones para el detallista	Cambios en la mezcla de venta	
<ul style="list-style-type: none">• Realiza menos compras de artículos suntuosos.• Realiza menos compras de bienes duraderos.• Se limita a menos 'gustitos'.• Deja de pagar deudas, como tarjetas de crédito.• Lleva a cabo la búsqueda de más descuentos.• Utiliza más la modalidad de meses sin intereses al realizar compras.• El precio de los productos es un factor diferenciador.	<ul style="list-style-type: none">• Implicaciones de seguridad: mermas por robo, saqueos, etc.• Reducción del catálogo de productos: menos artículos de cada categoría; solo los que más aporten a la rentabilidad.• Control y reducción total de gastos que no contribuyan a la venta.• Desarrollo de estrategias de comunicación claras y empáticas; el consumidor seleccionará a aquellas marcas que demuestren apoyo y empatía.• Aparición de nuevas soluciones que permitan a las empresas un mejor control de su inventario y cambios estratégicos en su cadena de suministro.	 <ul style="list-style-type: none">• Perecederos.• Abarrotes comestibles.• Artículos de limpieza.• Implementos para el hogar.• Ropa, calzado y accesorios (básicos).	 <ul style="list-style-type: none">• Electrónicos.• Enseres mayores.• Muebles.• Accesorios para auto.• Esparcimiento.• Bebidas alcohólicas.• Artículos escolares y de oficina.• Ropa, calzado y accesorios (moda).

Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

Independientemente del escenario que se desarrolle en nuestro país, las organizaciones tienen hoy la oportunidad para anticiparse a la recuperación del sector y satisfacer las necesidades del nuevo consumidor, mediante el fortalecimiento y perfeccionamiento de sus plataformas digitales, la inversión en infraestructura sanitaria que genere confianza, así como la búsqueda de la eficiencia en la rentabilidad de su negocio.



Conclusión

La presencia del COVID-19 en México ha generado riesgos sanitarios y económicos que están transformando de forma permanente las dinámicas de comercio entre las empresas y los consumidores del sector *retail*.

En consecuencia, para que las empresas naveguen a través de la incertidumbre actual, será aconsejable que tomen en cuenta cuatro factores fundamentales:

01. El consumidor se ha transformado: es totalmente digital. La necesidad lo hizo incursionar de lleno en la tecnología y no volverá a ser el de antes. Por ello, las empresas deberán consolidar y/o invertir en tecnología para atender a este nuevo consumidor.
02. Será indispensable para las empresas generar una estrategia digital diferenciada de la estrategia de operación tradicional. Todos los canales de venta han adquirido la misma trascendencia y será aconsejable que se mitiguen los riesgos de cada uno.
03. Será esencial que las compañías realicen importantes inversiones de infraestructura sanitaria en sus tiendas físicas, a fin de garantizar la seguridad de los consumidores y recuperar su confianza.



Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

04. Es recomendable que las organizaciones evalúen la necesidad de realizar reestructuras operacionales, fiscales o financieras, mediante la revisión y evaluación de problemas de liquidez, así como de pérdida de margen en su comercialización.

Si los *retailers* actúan de forma proactiva en estas áreas, podrán adaptarse de la mejor forma al entorno actual y lograrán no solo recuperarse, sino, en el largo plazo, prevalecer.



Retail, el reto de prevalecer ante la disrupción

Contacto

Si desea recibir mayor información sobre este tema, no dude en contactar a nuestro especialista:

Erick Calvillo

Líder de la Industria de Consumo
Deloitte Spanish Latin America
ecalvillo@deloittemx.com
+52 55 50806851 ext. 6851





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.