

El gran consumo ante el COVIT

El gran consumo juega un papel crítico durante la crisis del COVID-19, asegurando el suministro de todos los consumidores del mundo y la protección de los más vulnerables. Para esta industria, las prioridades inmediatas son proteger la salud y la seguridad de sus trabajadores, asegurar la liquidez, y mantener la disponibilidad de sus productos.

La crisis desencadenada por el coronavirus ha afectado a muchas empresas del Ecuador. Sin embargo, previo a la pandemia, algunas industrias, mostraban tendencias de crecimiento positivas. Como ejemplo, las 7 empresas más grandes de electrodomésticos en Ecuador, aumentaron sus ingresos totales del año 2016 al 2018. De igual manera, del año 2016 al 2017 la utilidad bruta de la industria, creció en el 62%. Debido a la actual crisis sanitaria, las empresas de este sector al igual que otras en el país, han tenido que acudir al e-commerce para continuar con sus operaciones.

Impacto Económico

A medida que vayamos saliendo de esta crisis, el impacto económico se irá viendo cada vez más claro. Las proyecciones de PwC Ecuador del PIB del país realizadas al 3 de mayo de 2020 y tomando en cuenta la caída del precio del petróleo y los semáforos promulgados por el COE Nacional, se espera un decrecimiento del PIB de un 10.88% como escenario probable. Por ende, existe la posibilidad de que un deterioro de la actividad económica y el empleo cause una baja del consumo y disminuya la renta disponible.

¿Cómo vamos a afrontar la “nueva normalidad”?

El equipo de **gran consumo de PwC** en el Reino Unido ha hecho un análisis de la situación y destaca **cuatro enseñanzas** para el sector, aplicables también a nuestro país- cuyo aprendizaje será vital para afrontar el futuro y la propagación de la ‘nueva normalidad’.

“En un contexto en el que se unen la caída del gasto y la restricción de los movimientos, el consumidor ‘salta’ al canal digital, y se ve forzado a probar nuevas marcas”



La demanda es impredecible y las cadenas de suministro soportan una gran presión

Ha hecho falta una crisis como esta para poner en perspectiva la definición de ‘esencial’. El concepto de ‘trabajador esencial’ ha tomado un nuevo significado, así como el de ‘artículos esenciales’. Desde rollos de papel higiénico hasta aparatos de *fitness*, pasando por desinfectantes de manos y apps de videoconferencia, la demanda de los consumidores está demostrando ser poco convencional. En un entorno de estabilidad, las empresas de gran consumo pueden predecir con precisión la demanda, que está muy sujeta a la estacionalidad y las promociones. Sin embargo, el COVID-19 ha alterado significativamente el volumen de demanda en todas las categorías.

Menos productos, marcas y SKUs



Las limitaciones de capacidad han obligado a las marcas a racionalizar sus unidades de mantenimiento en almacén (más conocidas por sus siglas en inglés, SKUs). La cadena británica Tesco redujo sus 33 gamas de papel higiénico a 10, mientras que Morrisons hizo lo propio con su línea de panadería, pasando de 17 a 6 productos. También se han racionalizado salchichas, pastas y leche con el objetivo de crear surtidos menos complejos, que aseguren una mejor disponibilidad y suministro. Si esta gestión se tradujera en un reequilibrio estructural a más largo plazo, la dinámica competitiva entre los comerciantes conocidos como *full-line grocers* y los minoristas especializados podría alterarse de forma interesante.

Forzados a probar cosas nuevas

Como aprendimos durante la anterior crisis financiera, los grandes cambios estructurales llevan a alteraciones en el comportamiento. En 2007 y 2008, se limitó fuertemente el gasto. En 2020, a esta limitación del gasto se le suma la restricción ya sea completa, o parcial del movimiento. El resultado es que los consumidores *saltan* al canal digital, y a veces, también cambian de marca, ya sea por precio, o por disponibilidad. Teniendo en cuenta que nos esperan distintas fases hasta volver a una situación de 'normalidad' y esto descontando posibles rebrotes hasta que haya una vacuna o un tratamiento disponible, es de esperar que estos cambios en el comportamiento sean a largo plazo o, incluso, permanentes.

La confianza, más importante que nunca:

Ahora, en un entorno marcado por la incertidumbre, esto es todavía más crítico, y afecta de lleno al negocio de los bienes de consumo envasados. El cumplimiento de los precios y el seguimiento estrecho de la actividad de los socios comerciales se convierte en algo vital para evitar la explotación de los precios en los canales comerciales menos controlados. Llevamos tiempo escuchando hablar sobre la promesa de la transparencia, la autenticidad y la trazabilidad de los productos. Ahora, ha llegado el momento de integrarla en los modelos comerciales, y de beneficiarse de su aplicación.

Cómo responder a todos estos cambios?

Protege tu marca. En esta crisis, las marcas tienen un propósito claro: asegurar la entrega de productos de calidad, que mejoren la vida de los consumidores. Las estanterías vacías o la presentación descuidada del producto pueden hacer que su confianza se erosione. También puede hacerlo cualquier acción que haga pensar que la marca quiere sacar ganancias de la crisis. Las marcas deben vivir sus valores y asegurarse de que sus socios comerciales también lo hacen. Más que nunca, los consumidores necesitan garantías.

Refina tu selección de productos. En una situación que fuerza a la gente a experimentar, puede suceder que, tanto consumidores, como marcas, descubran por el camino que alguno de estos nuevos hábitos funciona. ¿El racionamiento de productos y surtidos hará que marcas y minoristas mejoren su eficiencia? ¿Crearé nuevos 'momentos de consumo' el paso de la oficina al consumo en el hogar? Las respuestas a estas cuestiones y otras muchas cuestiones pueden requerir cambios importantes en la etapa post-covid, y la reconfiguración de las tiendas.

Revisa tus precios y estrategias de promoción. En las últimas semanas, la elasticidad del precio de algunos artículos habrá cambiado. Las marcas tienen que reajustar los precios base y abordar los desafíos de la escalada de los precios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las promociones son igual o más importantes que antes. Pero esta actividad promocional actual no puede ser idéntica al año anterior. Las marcas deben cambiar su enfoque.

Diseña cadenas de suministro más flexibles

La pandemia ha expuesto la necesidad de evaluar los 'cuellos de botella' y los riesgos en toda la cadena de suministro. Las empresas que quieren rediseñarla deberían hacerlo teniendo en cuenta todos los factores. Por ejemplo, si una cadena de suministro estaba exclusivamente centrada en la escala y la eficiencia, debería empezar a considerar también una fabricación más diversificada.



Replántate tus acciones de marketing

Al igual que hace falta revisar los planes de promoción que diseñaste antes de la crisis, las acciones de marketing y las campañas de publicidad también deben ser revisitados bajo el prisma actual. Las marcas tienen que detener, posponer y reubicar el gasto en esta área, y explorar nuevas acciones -posiblemente, más volcadas en los canales digitales. Esta también es una oportunidad para que las marcas demuestren integridad, propósito y valores apoyando a los consumidores y a la sociedad en tiempos difíciles. Consumidores y empleados necesitan un respiro de la crisis y las marcas tienen la oportunidad de crear experiencias formativas y entretenidas para ellos.

Prepárate para competir

Los cambios forzados, mencionados más arriba, pueden abrir la puerta a nuevos participantes en el mercado. Del mismo modo, esta crisis puede llevar a evolucionar a las marcas de consumo directo o aquellas con modelos de suscripción. Las crisis son, indudablemente, catalizadores del cambio. La empresa china Alibaba, es un ejemplo claro de esto. La empresa lanzó su plataforma TaoBao, para la digitalización de las PYMES, después de una semana de cuarentena nacional en la epidemia SARS de 2003. Hoy cuenta con más de 600 millones de usuarios mensuales únicos y la plataforma fue un elemento central de la historia de crecimiento de Alibaba. Para evitar ser abandonadas por sus consumidores habituales, las empresas deben estudiar qué partes de su cartera están en riesgo, y revisar espacios en los que podrían pasar a competir con nuevos participantes en el mercado.

Aprovecha oportunidades de crecimiento

Utilizadas de forma estratégica, las operaciones de M&A pueden impulsar el crecimiento, incluso aún cuando la economía se ponga *de cara*. Algunas marcas no sobrevivirán a esta crisis y de los que queden en pie, muchos no podrán continuar solos a largo plazo. Esto creará oportunidades a precios muy atractivos durante los próximos 12 a 18 meses para las grandes empresas con dinero disponible.

El **coronavirus** ha provocado un auténtico 'tsunami' en el comportamiento de los consumidores. La pregunta crítica para las empresas de este sector es: **¿cuántos de estos cambios se quedarán con nosotros después de la pandemia?** Aunque todavía no está del todo claro, experiencias anteriores nos muestran que estos se instalarán, al menos por un plazo considerable. A pesar de la incertidumbre, las empresas deben trabajar para proteger su marca, perfeccionar sus ofertas y preparar sus cadenas de suministro. Si consiguen hacerlo y reforzar a la vez su capacidad de prever hacia dónde irá la demanda, estarán bien preparadas.