



Digital Supply Chain & Retail:

acelerando la transformación
hacia una nueva realidad

Editorial

La pandemia provocada por la covid-19 ha supuesto una disrupción en el ámbito social y económico sin precedentes. La necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios producidos por la crisis sanitaria ha acelerado los procesos de transformación digital, haciendo patente la necesidad del apoyo tecnológico para afrontar los nuevos retos.

La crisis sanitaria ha venido acontecida por un periodo de reflexión y revisión de lo sucedido durante el periodo de confinamiento, en concreto, los dos ejes esenciales serán los nuevos hábitos de consumo y los retos tecnológicos que tienen que abordar las empresas.

El foco de las organizaciones para afrontar la incertidumbre del periodo poscovid está en la mitigación de las posibles disrupciones de la cadena de suministro a través de la tecnología y el conocimiento de los profesionales.

La evolución y transformación digital es el presente, la revolución que ha supuesto la crisis sanitaria ha generado un cambio de paradigma y es necesario estar preparados para los nuevos retos que presentarán los nuevos contextos.

Ígor Álvarez
Director Gerente Ágora

Anna Coca
Directora Retail Ágora



Índice

01 **5 - 6**

Contexto global y evolución del sector retail y su cadena de suministro frente a la pandemia.

02 **7 - 23**

Evolución de la pandemia en EMEA. Situación del sector retail y su cadena de suministro.

03 **24 - 38**

Escenario poscrisis: retos y tendencias. Recuperación y resiliencia en la cadena de suministro del sector retail.

04 **39**

Nuestras conclusiones.





Contexto global y evolución del sector retail

01

y su cadena de suministro frente a la pandemia

El entorno actual ha acelerado el comercio digital forzando al sector retail a redirigir sus inversiones. A su vez, detuvo las ventas de las tiendas físicas, mientras que el incremento de las compras en línea replanteó la manera de realizar diferentes actividades, como el recoger, empaquetar y enviar artículos. Estos retos, además de los costes relacionados con adaptar al sector retail a las reglas de la pandemia, han afectado a sus márgenes. Por ejemplo, de acuerdo con el CEO de Target, Brian Cornell, durante el primer trimestre del 2020, los costos relacionados con las actividades de la pandemia representaron un gasto de 500 millones de dólares.

Las plataformas en línea se convirtieron rápidamente en el principal canal de los consumidores, obligando al sector a mirar en la complejidad de su cadena de valor. Esto va desde la necesidad de invertir en marketing digital, hasta la tecnología para mejorar sus plataformas digitales, la entrega a domicilio y el análisis de datos para evaluar el comportamiento del cliente.

La tendencia de las tiendas físicas para adaptarse al cambio de paradigma es la automatización de las tareas rutinarias para liberar al talento y que

pueda centrarse en el valor añadido de su actividad. De acuerdo con McKinsey, los cambios en las diferentes fases de la cadena incluirán la automatización de pagos para dedicar más tiempo al servicio al cliente en las tiendas físicas, y la automatización de almacenes para centrar los esfuerzos en la planificación y gestión de la cadena de suministro. Por ejemplo, pronosticarán la demanda con mayor precisión (y reducirán sus inventarios), mejorarán las rutas de distribución y minimizarán los viajes desde el almacén a la tienda para reponer los bienes en los estantes.

Durante este año, también se espera más empatía del sector retail con sus clientes. Aquellos que han ayudado a la sociedad a responder y recuperarse de los problemas derivados de la pandemia, más allá del apoyo a sus clientes y sus empleados, ganarán en reputación y lealtad hacia su marca. De acuerdo con un estudio de 12 años de duración de Kantar Purpose 2020, las marcas con alto impacto social tienen un crecimiento del valor de marca del 175% frente al 86% para el impacto medio y 70% para el bajo.

No hay duda de que los márgenes de los minoristas continuarán bajo presión a medida que los mercados comiencen a recuperarse de la pandemia, pero continuarán invirtiendo para que la experiencia de compra sea más fácil, segura y eficiente.



El sector del retail se caracteriza por la presión para mantener los márgenes de ganancia, su margen de operación es muy ajustado y cada centavo debe ser invertido con mucha cautela. Tras esta crisis disruptiva, si los retailers quieren seguir siendo competitivos deben considerar la tecnología y la automatización como un imperativo esencial dentro de su planificación estratégica.

Miguel Ángel Saldivar, *Managing Director para el sector Retail en Softek.*

Fuentes: Kantar y Mckinsey



Evolución de la pandemia en EMEA

02

Situación del sector retail
y su cadena de suministro



RADIOGRAFÍA DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y SU INFLUENCIA

ESCENARIO CRISIS COVID-19

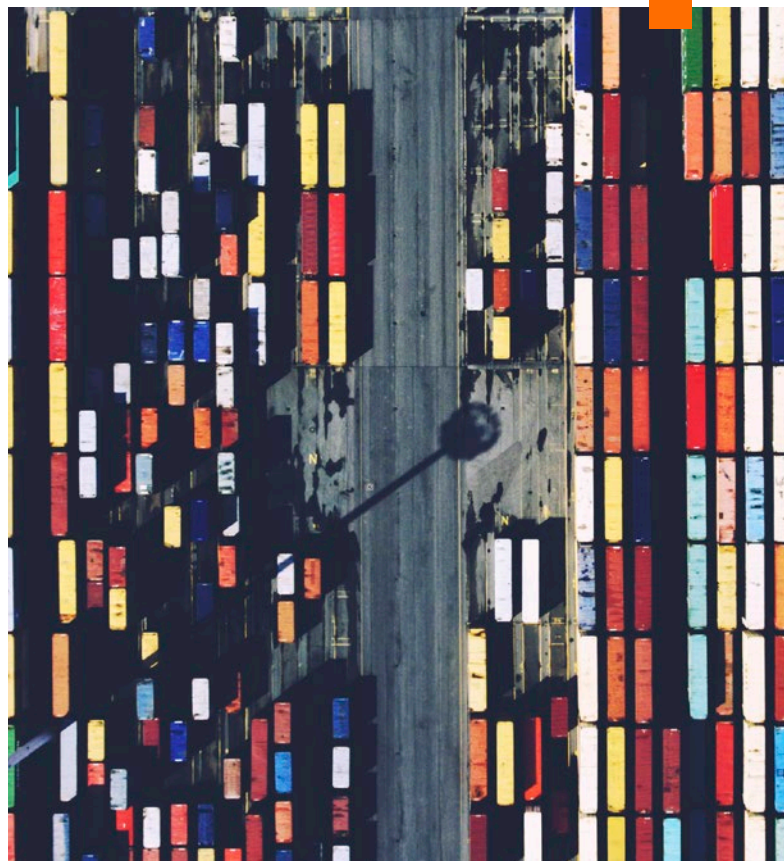
La crisis producida por la covid-19 ha generado una revolución a nivel social, económico y tecnológico sin precedentes. El cambio de paradigma ha sobrevenido a todos los mercados a nivel global y la rapidez de la expansión de la pandemia, así como las drásticas medidas para frenar su propagación, han afectado directamente al sector retail y su cadena de suministro desde dos claros frentes: la dificultad para acceder a los comercios y productos por parte de los clientes y la complejidad a la hora de garantizar el abastecimiento por parte del comercio.

El escenario inicial de la crisis presentó un reto nunca antes previsto. Muchos de los gobiernos en EMEA, en apenas 24 horas, decretaron el confinamiento de sus ciudadanos y la paralización de todos los servicios no esenciales. Durante el período de confinamiento el reto más grande fue mantener conectada la cadena de suministro cuando muchos proveedores se encontraban en diversas dificultades para interactuar con ellos. La cadena de suministro del sector retail tuvo que adaptarse rápidamente, analizando los recursos disponibles para poder seguir abasteciendo a los consumidores.

La percepción de los consumidores de la crisis y su cambio radical en las prioridades de consumo provocaron un cambio en la demanda y su formato, llevando a las organizaciones a reajustar su producción, transporte y almacenamiento en cuestión de horas y de forma constante. En la gran distribución, en la fase inicial de la crisis vimos cómo el consumo se centraba exclusivamente en productos de primera necesidad: alimentación, limpieza y salud.

Actualmente, observamos una evolución en el consumo menos centrado en estos productos, pero aún muy precavido con el gasto, debido a la inseguridad laboral y económica que los consumidores perciben como consecuencia directa de la crisis.

Sin duda, esta nueva situación está siendo todo un desafío para el sector del retail y las cadenas de suministro de las empresas, demostrando la importancia de la digitalización para soportar todos estos cambios y generar una toma de decisiones inteligentes. Es importante disponer de herramientas automatizadas que apoyen la gestión del negocio ante un cambio disruptivo y constante como el actual.



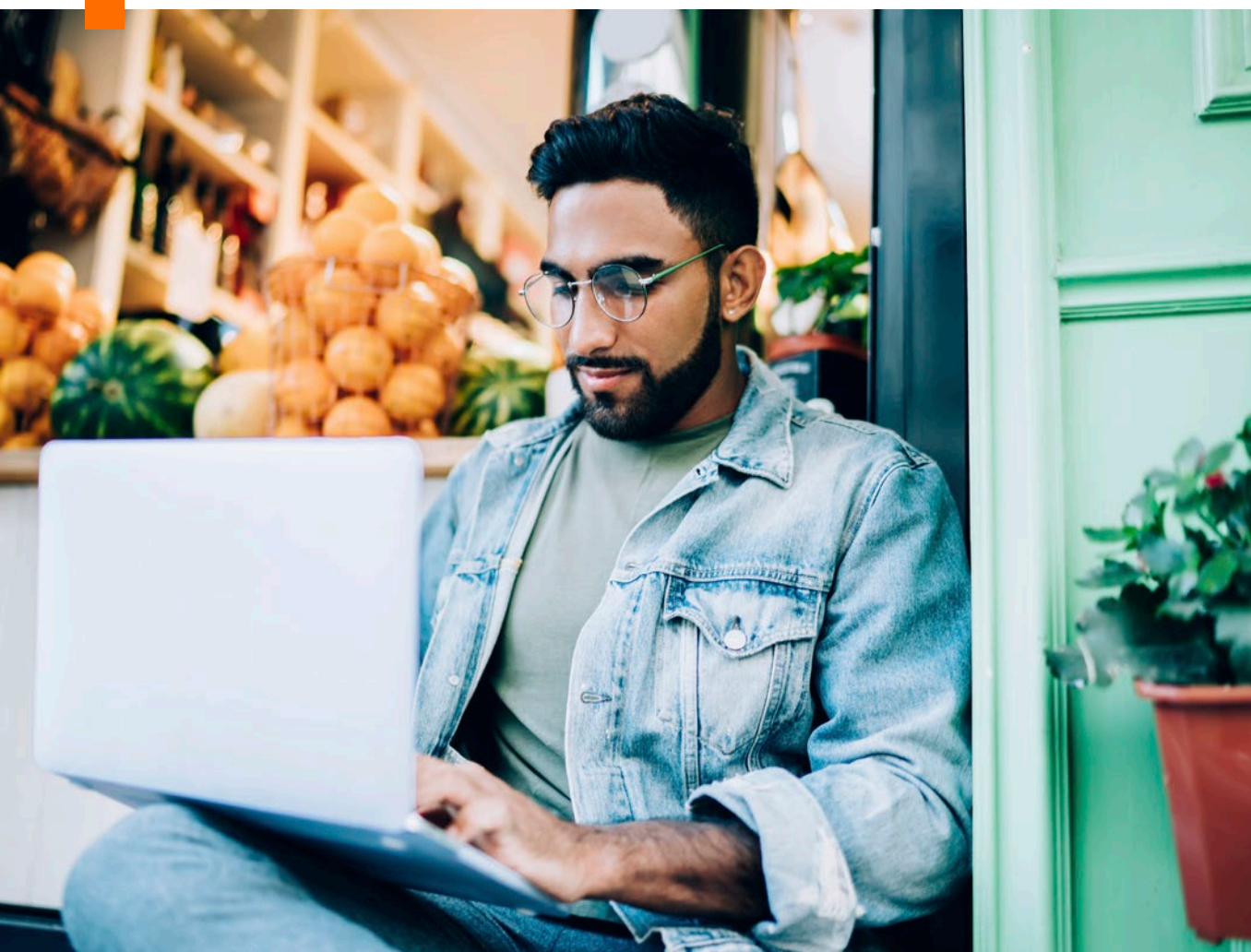
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

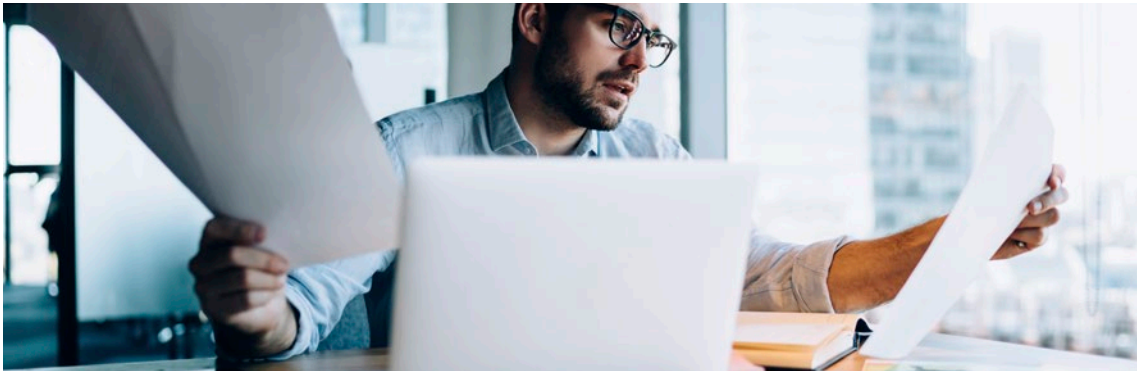
Consecuencias en el sector retail y su cadena de suministro durante una crisis.

Al comienzo de la crisis sanitaria y tras decretarse el confinamiento, el aumento de la preocupación propició que los consumidores comenzaran a almacenar productos de primera necesidad, especialmente alimentación envasada, productos para bebés o limpieza y droguería (estos últimos mostraron un incremento del 40% de una semana a otra). Los productos perecederos apenas crecieron un 10-15% en favor de los arroces, legumbres, conservas y pastas, que aumentaron significativamente.

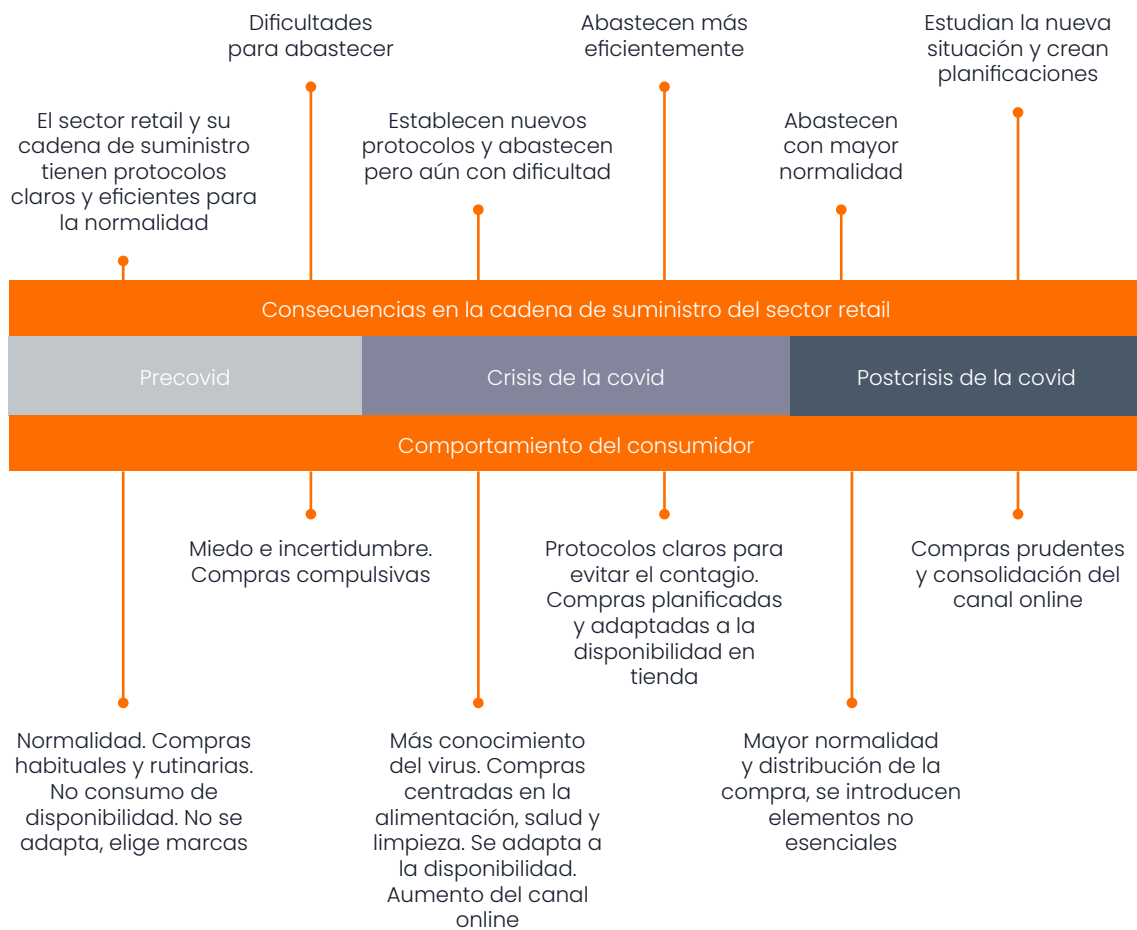
La distribución española ha experimentado varios cambios desde el inicio de la crisis, donde las normas establecidas y la coyuntura existente han dado un impulso definitivo a dos tendencias que ya veíamos en los últimos años: las tiendas de proximidad y el canal online.

“Tras la declaración del estado de alarma y sus restricciones, la gente sale lo justo y se dan menos visitas a las tiendas, pero en estas visitas se está gastando más respecto a la semana anterior” explica Carlos Cotos, experto en paneles de consumidor de Kantar.

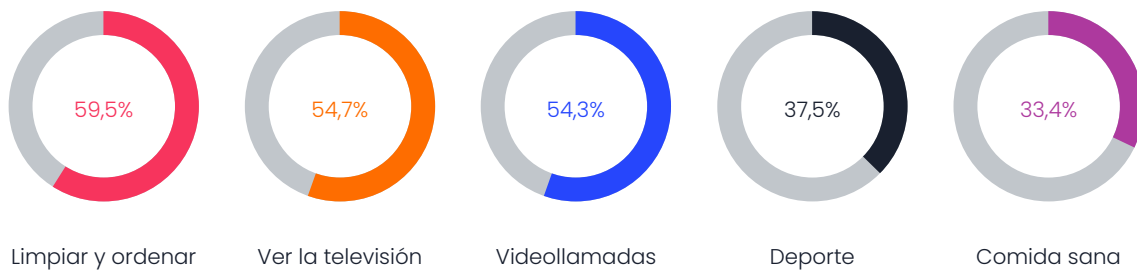




El confinamiento ha hecho que cambien los canales a través de los cuales se realizan las compras. En la semana del 16 al 22 de marzo se produjo un trasvase de compras al canal online incrementando las ventas a través de internet hasta lograr una cuota del 2%, un récord histórico para las compras de gran consumo online. Este hecho repercutió directamente en el sector retail y la cadena de suministro, suponiendo un incremento tan disruptivo en un corto plazo que sus sistemas no estaban preparados para operar bajo este cambio de paradigma.



Durante la primera semana de confinamiento decretada por el gobierno español, los hábitos y rutinas de los ciudadanos se vieron completamente alterados, este patrón se reprodujo a grandes rasgos a lo largo de toda EMEA. Durante los primeros días de reclusión las prioridades fueron: limpiar y ordenar (59,5%), ver la televisión (54,7%) y mantener el contacto con familiares y amigos a través de servicios de videollamadas (54,3%). Destaca también el interés por cuidarse y mantenerse sano, haciendo más deporte (37,5%) y comiendo más equilibrado (33,4%).



Tras las compras de aprovisionamiento generadas por el miedo y la incertidumbre ante este cambio de paradigma, las categorías de alimentos no perecederos, droguería e higiene y productos para bebés han reducido su ritmo de compra, normalizándose. Los productos frescos han vuelto a las cestas de la compra con un repunte del 6% (48,6% vs 42,6% la semana anterior), mientras que el aprovisionamiento de alimentación y bebidas se ha estabilizado (Kantar media).



En cuanto al ocio en casa, la repostería ha sido una de las más destacadas, aumentando el consumo de productos relacionados como harina, mantequilla, levadura, azúcar o nata. Las videollamadas con los familiares para tomar un aperitivo y la falta de alternativas fuera de casa han aumentado las bebidas, como la cerveza, un 23%.



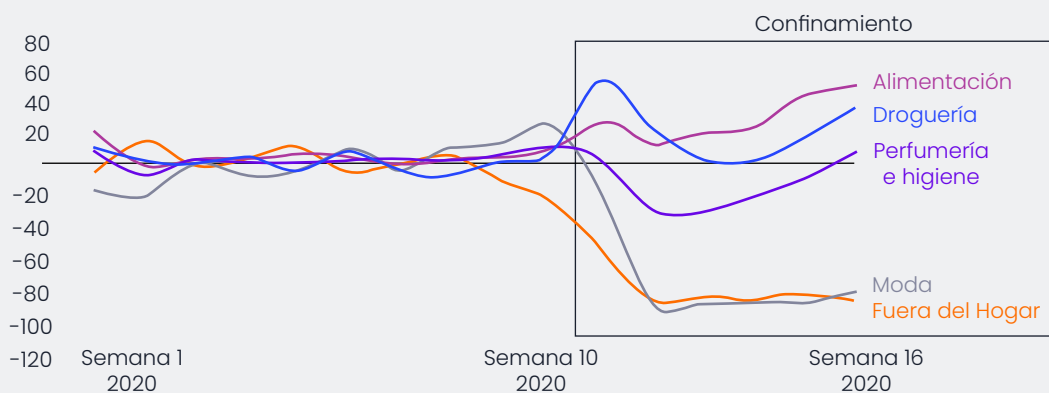
“Al estar más en casa, en el caso de la repostería, buscamos el placer por encima de alimentos más saludables y es una de las actividades más populares para hacer en familia. En el caso del alcohol, llevamos a casa el momento vermut y las cañas”

amplía el experto de Kantar

El hecho de estar en el hogar más tiempo hace que muchos hayan decidido ponerse a limpiar y a ordenar. En droguería los guantes de uso doméstico y la lejía continúan siendo los productos más comprados, triplicando y duplicando sus ventas, respectivamente. En perfumería e higiene, y debido a las nuevas recomendaciones sanitarias, las ventas en jabones para las manos se duplican durante la semana analizada y, tras el cierre de las peluquerías, también se incrementa la compra de coloración para el cabello (+8%). Por su parte, categorías más cosméticas, como fragancias y maquillaje, han sido las más penalizadas tras el cierre de las cadenas de perfumería y los cambios en las rutinas de los consumidores desde el encierro.

Entorno económico

Gran Consumo es uno de los sectores con mejor evolución durante la pandemia



Fuente: Kantar España, Panel de Consumidores 1% Evol. VS misma semana 2019 / Datos semana 16 del 2020

Durante la cuarentena, el cambio de prioridades de los consumidores y la compra masiva de productos por la inseguridad que les producía la situación o el miedo al desabastecimiento ha generado roturas de inventario en los comercios y falta de confianza en los consumidores. Por ello, el sector retail, en el epicentro de la crisis, tomó la decisión de enfocar sus esfuerzos a productos de primera necesidad y de alta rotación, reduciendo así la distribución temporalmente de productos no esenciales. 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 (fuente: Food retail). Durante esas semanas los consumidores tuvieron que adaptar su compra (compra de sustitución) pudiendo elegir el producto, pero no la marca. El sector destaca como positivo la colaboración que ha habido entre proveedores y comercios para conseguir abastecer a la población en estos tiempos de incertidumbre.

Los comercios elegidos para el abastecimiento durante este periodo fueron escogidos principalmente por proximidad, dado que garantizaba el menor tiempo de exposición al virus y generaba un mayor sentimiento de seguridad. La inseguridad ha disminuido considerablemente el tiempo de permanencia en el punto de venta, y ha pasado de ser un placer o plan de ocio a una necesidad que debe hacerse con rapidez. Las normativas y la compra online han incentivado el pago con tarjeta en vez del efectivo para evitar contagios, cambio que parece que se mantendrá en el tiempo.



Análisis de compra por categoría durante el confinamiento

ALIMENTACIÓN



Productos de satisfacción: vino, cerveza, chocolate.



Picoteo entre horas: patatas, aceitunas, frutos secos.



Productos preparados.



Surtido de alimentación saludable.

DYC



Material para reformas en casa.



Piscinas desmontables.

HIGIENE



Jabón de manos.



Desinfectantes.



Papel WC.

ELECTRÓNICA



Aparatos electrónicos para teletrabajar.



Aparatos electrónicos para telestudiar.



Papel, videojuegos.

Cambio de paradigma en el sector retail:



El 40% de los hogares que empezaron a hacer la compra por internet como medio de abastecimiento durante la pandemia son de adultos de más de 54 años y tercera edad.



Ha aumentado la tendencia de concentración de la compra en un único punto de venta, disminuyendo la capacidad del consumidor de comparación de precios entre cadenas.



Aumento de preferencia de marca distribución por más sensibilidad al precio. Desde la semana del 3 al 7 de abril hasta la del 12 al 17 de mayo, las ventas de marca blanca se dispararon casi un 33%.



Incremento de precios en algunas categorías de alimentación: productos frescos, aumento del precio de la mano de obra. Subida del 4,67% en supermercados online desde diciembre de 2019 hasta mayo de 2020. 2,69% en productos de alimentación. La mayor subida en bebidas.



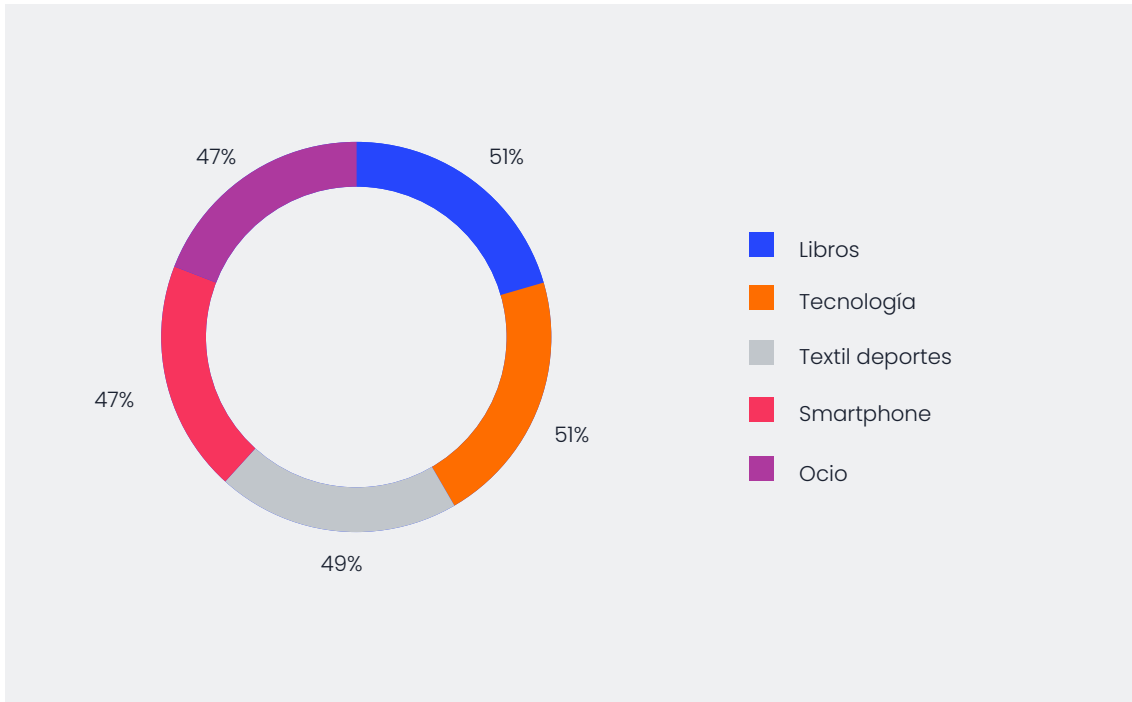
Los bienes y servicios más adquiridos por estos consumidores en sus compras online son los viajes, con un 56%; los libros y tecnología/informática, con un 51% de menciones en ambos casos; el textil deportes (49%) y smartphones y ocio, con un 47%.



Introducción de nuevos canales de entrega de mercancía: compra online, recogida en dark store; compra online, recogida en espacios abiertos parkings, parques. Curbside.



Análisis de compra por categoría en el canal online durante el confinamiento:



Esquema nuevos hábitos de consumo



COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR



Surtido y aprovisionamiento

La función de compras dentro de la cadena de suministro es fundamental para la óptima gestión de proveedores, garantizando el abastecimiento y optimizando los costes. Durante la crisis los retos más importantes han sido: acaparamiento de productos por parte de los consumidores y dificultades para acceder a los proveedores. Para abastecer a los consumidores, se puso el foco en los artículos de mayor rotación, reduciendo temporalmente el surtido y propiciando un aumento de compra de sustitución. Durante la crisis, se ha visto una mayor colaboración con los proveedores para disminuir las disrupciones en la cadena de suministro; gracias a este esfuerzo se ha conseguido abastecer a los comercios.



Precios

Durante el periodo de confinamiento, aumenta la tendencia de concentración de la compra en un único punto de venta, disminuyendo la capacidad del consumidor para comparar precios y marcas entre las diferentes cadenas. La incertidumbre económica producida por la crisis ha generado un aumento de la preferencia por la marca distribuidora de casi el 33% en el periodo de abril-mayo. Se ha visto incremento en el precio en algunas categorías, el promedio se sitúa en un 4,67%, según Netrivals, para el periodo de diciembre 2019-mayo 2020. Las promociones en tienda se redujeron y aumentaron las promociones en el canal online.



Punto de venta vs e-commerce

Durante el periodo de confinamiento, la elección del comercio se basó en la proximidad del mismo al hogar, los consumidores sentían más seguridad si el comercio se encontraba cerca de sus casas, pasando así el menor tiempo expuestos. Asimismo, el tiempo de permanencia en el punto de venta disminuyó considerablemente.

El comercio online aumentó su actividad, según un estudio de Cetelem, el 62% de los consumidores españoles aumentaron su compra en este canal para abastecerse durante dicho periodo.



Fuerza de venta

La crisis sanitaria produjo grandes dificultades en la gestión de la seguridad y la salud de los empleados: cambios en las normativas para adaptarse al creciente conocimiento del virus, bajas del personal debido a la cuarentena, contratar y formar rápidamente al nuevo personal, ajustar las jornadas laborales, ajustes de equipos para evitar contagios, etc. Todos estos retos han generado un cambio en la forma de gestionar equipos de forma rápida y eficaz para adaptarse y prevenir las interrupciones.



Flujo de caja

El flujo de caja ha estado mediatizado por la renegociación de los acuerdos con proveedores, la disminución del nivel de servicio objetivo para disminuir el inmovilizado, con el objetivo de mejorar el flujo de caja.



DISRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR RETAIL

Problemas y soluciones de contingencia

Los líderes empresariales deben tomar decisiones rápidas y medidas inmediatas para mantener la actividad comercial y atender las necesidades de sus clientes, los usuarios y la sociedad, a la vez que protegen y apoyan a sus empleados. En la cadena de suministro la importancia de mantener las operaciones aumenta durante estos acontecimientos. Esta es fundamental para que los clientes obtengan bienes y servicios de manera rápida y segura, pero aún más para aquellos que están en cuarentena o trabajando en la primera línea de la respuesta médica. Aunque nos encontramos en un momento complicado, aquellas cadenas de suministro que decidan movilizarse y tomar medidas de forma urgente serán más fuertes y resistentes una vez haya pasado esta crisis.



Impacto en la cadena de suministro

Ventas

Desafío: compras compulsivas que agravan el desabastecimiento. Demanda en tiendas de proximidad y online. Tiendas cerradas o reducción de horario.



Proveedores

Desafío: distribución de suministros en periodo de restricción. Negociación y colaboración. Fábricas paradas o falta de material de suministro



Logística

Desafío: restricción movilidad y falta de fuerza de trabajo. Entrega en tiendas de proximidad y hogares.



Fuerza de Trabajo

Desafío: necesidad de más trabajadores, bajas por infección. Formación del personal, primas productividad, ajustes jornadas laborales y equipos.

Soluciones de contingencia para mitigar



Disminución del nivel de servicio objetivo



Disminuye el nivel de stock de seguridad.
Disminuye el inmovilizado



Mejora el flujo de caja



Menor amplitud y profundidad de surtidos



Enfocarse en productos de alta rotación



Mejora la satisfacción del cliente



Escenario poscrisis:

03

retos y tendencias. Recuperación
y resiliencia en la cadena de
suministro del sector retail



PLANIFICACIÓN EN LA NUEVA NORMALIDAD

ESCENARIO CRISIS COVID-19

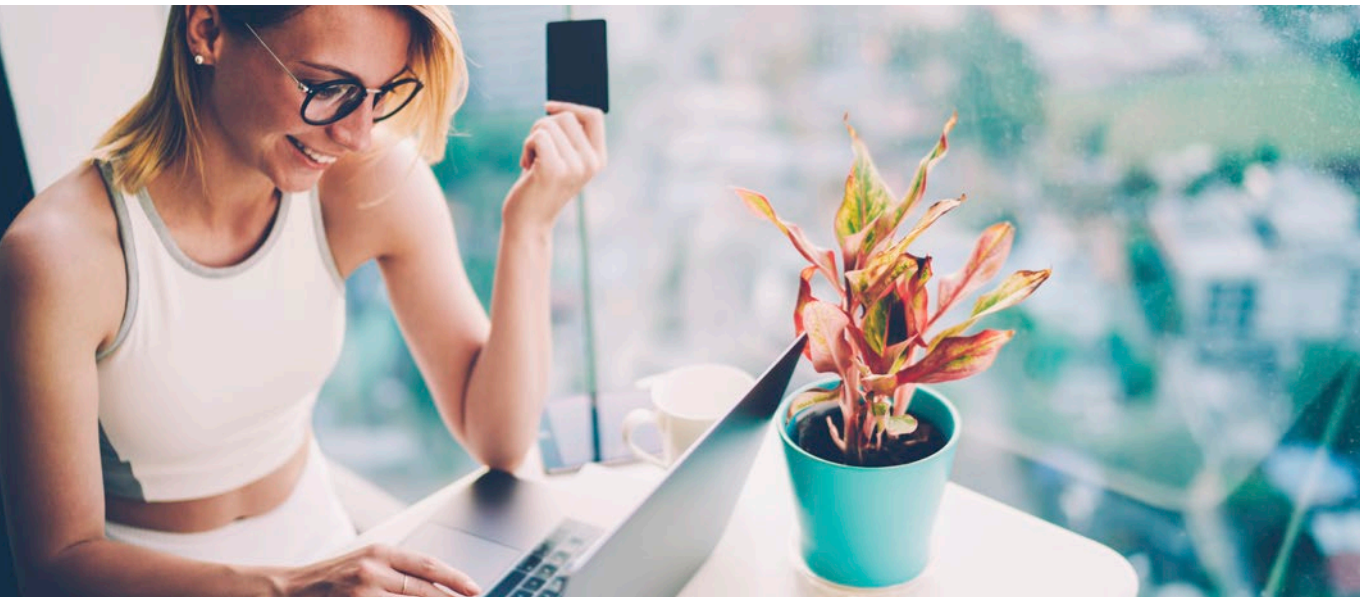
El panorama del sector retail va a estar determinado por la incertidumbre ante una segunda oleada de contagios. La recesión económica se hará evidente tras la crisis producida por la covid-19 y una reducción del consumo por la falta de confianza por parte del consumidor en sus ingresos a medio plazo. En este entorno complejo, el sector del retail debe realizar planes de contingencia y evolucionar su transformación tecnológica para mantener los márgenes operativos.

Los retailers necesitan hacer más eficientes los procesos de compra, tanto online como offline, con el objetivo de estar preparados para responder a los cambios y necesidades a medida que vaya evolucionando la pandemia. El mayor uso de lo digital requerirá que el sector aumente su inversión en las capacidades de omnicanalidad.

La distribución en Europa ha tenido una relevancia determinante durante la pandemia, posibilitando que los hogares permaneciesen abastecidos, pero para conseguir una cadena de suministro resiliente, los procesos y las operaciones necesitan el apoyo de las diversas soluciones tecnológicas. La proximidad y el canal online han marcado las grandes tendencias durante la crisis sanitaria en lo que a distribución se refiere. Las cadenas englobadas en el surtido corto –aquellas que apuestan fundamentalmente por la marca de la distribución– han visto reducida su participación en el mercado en 2,5 puntos, cediendo cuota a supermercados más pequeños y cercanos al consumidor.

La compra online ha experimentado su mayor aumento, pasando de crecer décima a décima en los





Últimos años, a ganar 1,3 puntos de cuota durante las semanas más críticas de la crisis. El comercio electrónico en particular ha sido uno de los canales que ha logrado ganar más y que se encuentra ante su gran oportunidad, no solo debido a su cuota histórica en España (3,1%) sino también a un aumento del 15,5% de compradores en las primeras semanas de confinamiento. En particular, su imponente evolución entre los mayores de 65 años y en los productos frescos demuestra que está superando

sus barreras históricas. En una encuesta realizada por Cetelem a finales de mayo, el 62% de los consumidores españoles aseguraba que debido a la crisis sanitaria ha comenzado o aumentado sus compras en el canal online, y un 39% de los encuestados afirma que mantendrá las compras online en sectores para los que antes no utilizaba este canal.

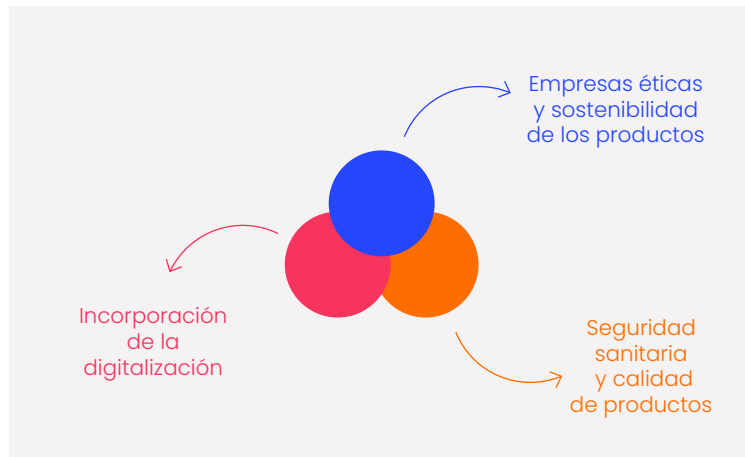
EL NUEVO CONSUMIDOR

En la nueva normalidad donde aún se convive con el virus covid-19 pero la crisis sanitaria está controlada, los consumidores tendrán en cuenta dos variables esenciales: sus ingresos y su tiempo de ocio. En las primeras fases de la nueva normalidad la tendencia del consumidor será a ser precavido con el gasto en los productos no esenciales; si bien es cierto que, aunque en este momento el temor sobre la salud comienza a disminuir en relación al confinamiento, la preocupación por la economía y el trabajo se eleva.

El sector del retail ha sufrido grandes interrupciones durante los últimos años, pero nunca una revolución de tal magnitud como la actual. Los cambios en las preferencias de compra y los patrones de consumo se han dado en apenas días, y aún siguen cambiando. Los retailers deben aprovechar para recabar datos y desarrollar las relaciones con sus clientes, pues la confianza será la base para reactivar la economía a nivel macroeconómico.

El surgimiento de un consumidor consciente, responsable y ético se ha afianzado durante esta crisis; la toma de decisiones de los potenciales clientes estará relacionada directamente con la percepción del comercio y sus productos, siendo factores fundamentales las medidas de seguridad e higiene tanto para el consumidor como para sus empleados, y la incorporación de productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Por otra parte, la omnicanalidad es una tendencia que también se ha afianzado y será cross a las tendencias del nuevo consumidor.

El nuevo consumidor estará basado en tres macrotendencias:



Tendencias específicas



Búsqueda de la salud

La pandemia ha cambiado las prioridades de los consumidores, siendo la salud una prioridad absoluta.



Bienestar indoor

La cuarentena ha generado nuevas formas de ocio en casa, como el deporte indoor y la cocina, que convivirán con los planes de exterior en la nueva normalidad.



Ahorro de tiempo

El teletrabajo y el confinamiento han generado nuevas prioridades para el tiempo libre: conectar con los seres queridos, realización de hobbies y cuidado personal, por lo que priorizarán todos aquellos productos o servicios que ayuden al ahorro de tiempo.



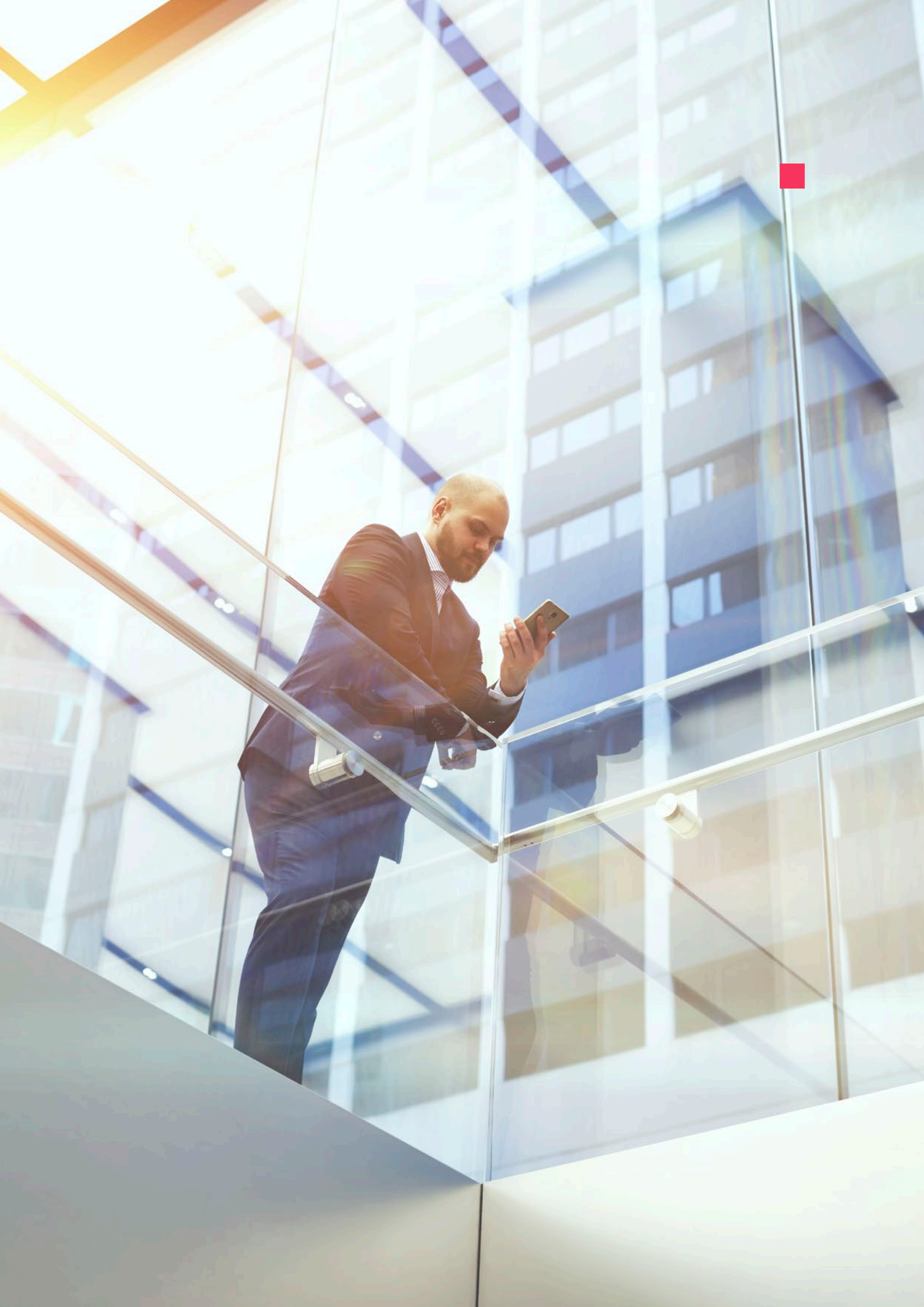
Productos de proximidad y de calidad

Consumo más consciente, ético y socialmente responsable basado en productos de calidad y no contaminantes.



Sostenibilidad y RSC

Los productos que más se valorarán serán los respetuosos con el medio ambiente. Y los comercios elegidos serán los comprometidos con la sociedad y sus trabajadores.



FACTORES IMPLICADOS

Surtido y aprovisionamiento

El sector debe comenzar a planificar estratégicamente para ganar agilidad, flexibilidad y capacidad de respuesta. En la nueva normalidad, se deberán ajustar los algoritmos de las previsiones, realizar análisis de cumplimiento de entregas y aumentar la colaboración con los proveedores.

Se espera una competición de precios por ganar cuota de mercado en la entrega a domicilio. Además, teniendo en cuenta los cambios en las tendencias, el sector puede redefinir o crear nuevas categorías; también es un buen momento para innovar, pues tras lo ocurrido el cliente está más receptivo al cambio; la introducción de nuevos productos o campañas sampling pueden ser buenas estrategias a implementar.



Precios

La tendencia de los consumidores a comparar los precios a través del canal online antes de elegir un punto de venta (rebajas), va a hacer que el sector ponga su foco en la estrategia de precios en este canal, teniendo muy presente la estrategia de precios de los competidores, pues esta información se encuentra a un solo clic. Además, el sector tendrá que revisar la elasticidad de los precios en ciertos productos para comprobar si ha habido cambios y responder consecuentemente. Se están reactivando las promociones, pero sobre todo en el canal online para evitar aglomeraciones en el punto de venta.



Punto de venta vs e-commerce

Las tiendas físicas no van a desaparecer, las personas buscan el contacto humano y el contacto con el producto. Por ello, el sector está adaptándose a las directrices dadas por el gobierno: limitación de aforo, mascarilla obligatoria y gel hidroalcohólico para desinfectar las manos. Además, han readaptado sus espacios físicos y han creado señalizaciones para guiar el sentido de la circulación. La tecnología está creando nuevas experiencias en el punto de venta: probadores virtuales, menús por código QR, gestión de reservas online, etc. Se trata de ofrecer un valor añadido al servicio personalizado.

El comercio online ha tomado protagonismo y se estima que un 39% de los consumidores siga manteniendo este canal dentro de sus preferencias. Para ello, se debe revisar toda la experiencia omnicanal y la tecnología para generar experiencias satisfactorias con la plataforma e-commerce.



Fuerza de venta

En la nueva normalidad, con el fin de reaccionar con la máxima agilidad a las posibles interrupciones, el sector debe invertir en la formación de sus trabajadores para aumentar su polivalencia y conseguir la diversificación del conocimiento sin perder la especialización. Además, existe una clara tendencia a la flexibilización de horarios para compaginar vida profesional y personal, adaptando el horario a las necesidades de los mismos.



Flujo de caja

El control de la capacidad del flujo de caja ha sido uno de los retos en la crisis, por lo que será un aspecto a trabajar en la nueva normalidad. Es importante realizar el análisis del coste del working capital, estableciendo el mínimo volumen de inventario sin poner en peligro los niveles de servicios objetivos y, por último, renegociar las condiciones de compra.

REACTIVACIÓN DESPUÉS DE LA CRISIS

Las compañías se están enfrentando al reto de reactivar sus operaciones gradualmente mientras observan picos en la demanda ocasionados por los meses de cierre y confinamiento. Además de solucionar los retos presentes, debe evaluar su disposición a invertir para desarrollar una cadena de suministro resiliente que sobreviva a crisis tan disruptivas como la actual.



Generar un plan de acción donde se incluyan:

1

Una estrategia de resiliencia end2end en toda la cadena de suministro. Para ello, se deben recabar los datos de esta crisis con el objetivo de tomarlos como base para generar potenciales escenarios de crisis y evaluar las brechas que se han dado en el modelo actual. Además, deben identificar otros escenarios potenciales y generar una solución para los mismos.

2

Invertir en desarrollar capacidades. La transformación digital ya no es el futuro, es un presente necesario para generar modelos predictivos que ayuden a evaluar situaciones esenciales (suministro, abastecimiento, demanda, etc.) permitiendo a la organización la toma de decisiones inteligentes de forma rápida y eficaz.

3

Las organizaciones deben ser capaces de medir y monitorizar los cambios en el mercado que afecten a la cadena de suministro. Para ello, deben establecer modelos que faciliten el monitoreo de los riesgos y pautas que se salgan de la normalidad.

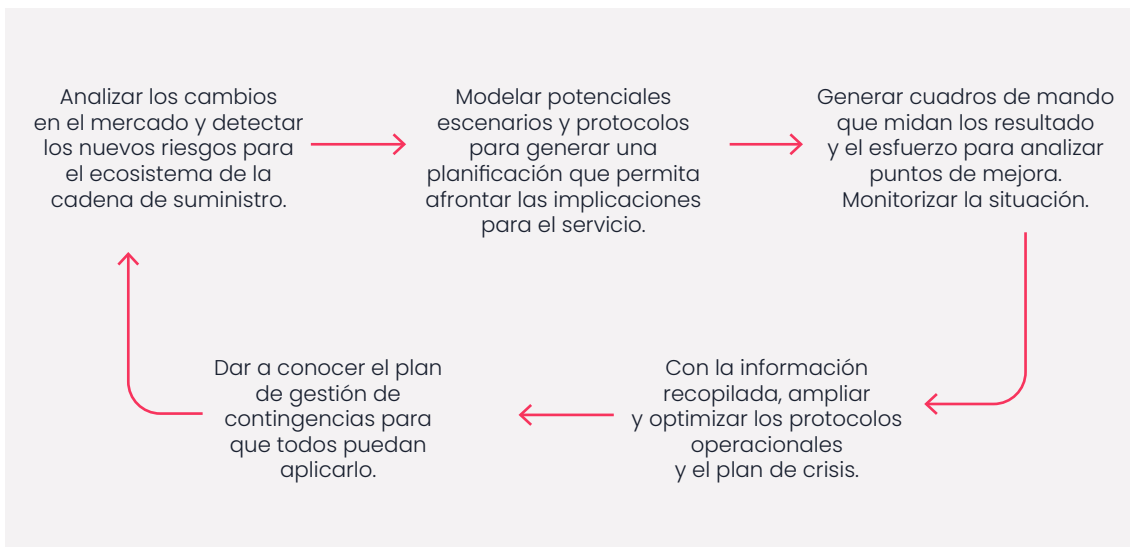
4

Por último, deben establecer un comité de crisis para agilizar todos los procesos que se deriven del plan de crisis y el plan de acción generado.



GENERAR UN PLAN DE ACCIÓN

Para generar un plan de acción debemos reflexionar sobre las siguientes cuestiones: ¿qué necesita la empresa para movilizarse de forma rápida y eficaz? ¿Cómo reconocer los impactos y riesgos más críticos para los clientes, empleados y el negocio? ¿Qué se debería analizar y cuantificar para determinar las claves del plan de acción? ¿Responde el plan de acción a las necesidades y capacidades disponibles? ¿Qué se debe mejorar para garantizar la agilidad y la resiliencia?







Durante la crisis

- Paso 1** ● Recopilar información tanto de los consumidores y proveedores a través de la escucha activa como de los gobiernos y el sector para analizar el potencial riesgo.
- Paso 2** ● Evaluar la relación riesgos-disrupción y analizar el plan de continuidad de la empresa.
- Paso 3** ● Establecer un modelo con protocolos y decisiones estudiadas. Gestionar la comunicación con tus stakeholders.
- Paso 4** ● Activar el plan realizando una evaluación continua de la situación para adaptar la toma de decisión a la última información disponible.
- Paso 5** ● Automatizar los procesos e incluir la información recabada acerca de los riesgos y el impacto de las acciones que ya se han puesto en marcha.

Después de la crisis

Analizar la crisis e incorporar todo el conocimiento a los protocolos y procesos.

El panorama de la nueva normalidad presenta cierta incertidumbre. Para afrontar los retos que se planteen a nivel de desarrollo de negocio recomendamos:



Proteger la marca:

Productos y entrega de calidad. Los consumidores necesitan garantías.



Refinar la selección de productos:

Y reestructurar el negocio si es necesario.



Revisar los precios y estrategias de promoción:

Las marcas deben reajustar los precios base para abordar los desafíos.



Replantear el plan de marketing:

Canal digital y conciencia social y sostenible serán las tendencias.



Prepararse para competir:

Estudiar si hay nuevos competidores y cómo actúa la competencia habitual.



Diseñar un modelo de negocio más flexible:

Cadenas de suministro más cortas cercanas al consumidor. Mayor automatización.



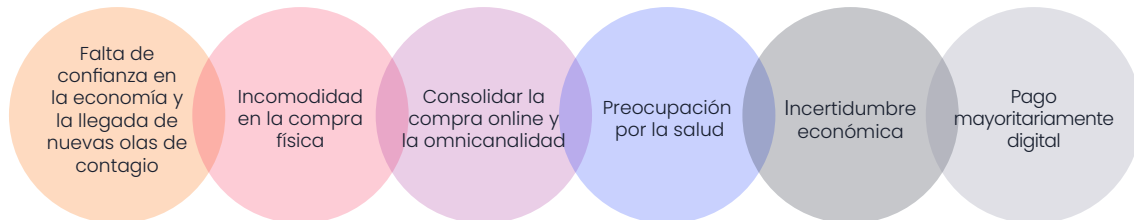
Aprovechar las oportunidades de crecimiento:

Alianzas, fusiones o adquisiciones que fortalezcan el negocio.

EL NUEVO CONTEXTO DEL SECTOR RETAIL Y SU CADENA DE SUMINISTRO

RETOS DEL SECTOR RETAIL Y SU CADENA DE SUMINISTRO

El sector del retail debe planificar el nuevo paradigma implementando cambios protocolarios y tecnológicos que ayuden a los consumidores a sentirse cómodos con el consumo online y en la tienda física. Para ello, deben invertir en generar experiencias y servicios omnicanales donde la experiencia de cliente sea óptima. Además, debe abrir un diálogo activo con sus clientes para predecir los cambios en sus prioridades o sus preocupaciones para adelantarse a la disrupción.

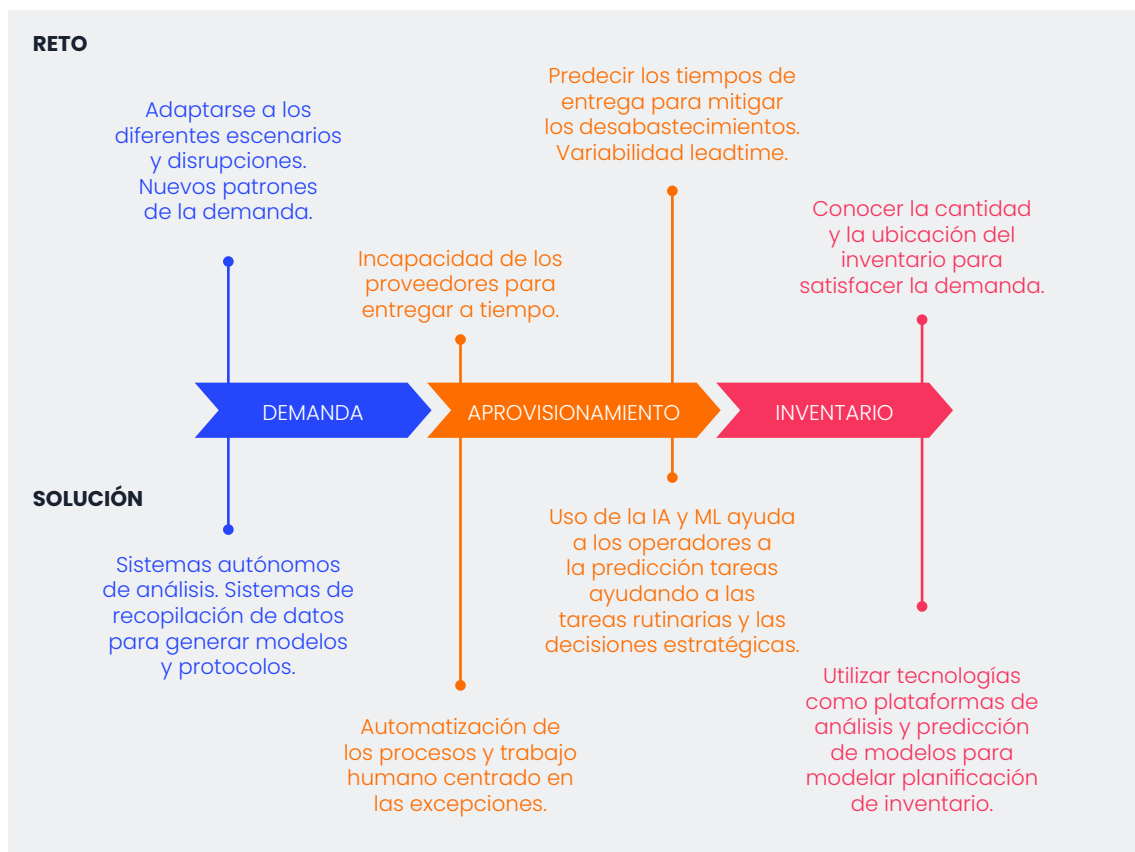


CÓMO MITIGAR LOS RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR RETAIL Y GENERAR RESILIENCIA

Las cadenas de suministro se tuvieron que adaptar de forma muy rápida al cambio drástico de paradigma. El comportamiento impredecible del consumidor, al comienzo de la crisis, incrementó la volatilidad de la demanda a lo largo de toda la Supply Chain. Sin duda, esta nueva situación está siendo todo un desafío para las cadenas de suministro de las empresas, demostrando la importancia de la base tecnológica que las soporta. Hay empresas mejor equipadas que otras pero, afortunadamente existen en el mercado soluciones para mejorar la previsión de la demanda, realizar el aprovisionamiento automatizado, la gestión del transporte, la gestión de almacenes, etc.

La información y los datos ayudan a las organizaciones a planificar la cadena de suministro en tiempos de crisis, donde la visibilidad en tiempo real, la IA y el aprendizaje automático (ML) se vuelven más relevantes, pues permiten a las compañías del sector retail predecir la demanda, anticiparse a la incertidumbre y optimizar los procesos de la cadena de suministro en cuestión de horas, gracias a los datos recabados y a la toma de decisiones inteligentes apoyadas por la combinación de la IA y el conocimiento de los profesionales.

Las capacidades de visibilidad en tiempo real permiten a las organizaciones identificar de forma proactiva los riesgos y problemas en la cadena de suministro, y aprovechar las recomendaciones basadas en ML para encontrar soluciones alternativas.





TENDENCIAS TECNOLÓGICAS EN EL FUTURO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR RETAIL

Hiperautomatización

Permite a las empresas optimizar los procesos, agilizando las tareas sofisticadas, coordinando procesos y asignando recursos eficientemente; de esta forma, se innova constantemente.

Además, se puede complementar con la automatización de procesos mediante la RPA, permitiendo al personal centrarse en tareas de mayor valor añadido. La hiperautomatización destaca en varios puntos de la cadena de suministro: gestión de inventarios, confirmación de envíos, utilización de robots o asistentes digitales.



Combinación de IA y ML

Tecnologías como la IA y ML complementan a la experiencia profesional de los empleados para hiperautomatizar los procesos, permitiendo analizar de forma simultánea una gran variedad de variables para la toma de decisiones.

Permite la toma de decisiones inteligentes en situaciones disruptivas o de cambio, incorporando la última información disponible para la realización de las propuestas.



Transparencia y trazabilidad

La transparencia y trazabilidad hace referencia al conjunto de prácticas y tecnologías diseñadas para preservar el enfoque ético y legal del uso de la IA, utilizada para automatizar procesos y predecir cambios en los comportamientos de los consumidores, adaptando así sus servicios.



Hiperconexión de la información

Los datos e información requeridos y generados por cada proceso de la cadena de suministro, muchas veces disponibles en diferentes sistemas de información, representan un reto importante para el sector logístico. La conexión end2end de la información supone una mejora en la logística inteligente e integrada, rompiendo los tradicionales silos funcionales.



Tecnología para agilizar las operaciones y los procesos

Big data

Análisis de la demanda y fidelización: gracias al análisis del comportamiento del consumidor. Detecta cambios en los comportamientos y ayuda a deducir si es puntual o una tendencia del mercado. Permite reevaluar la estrategia comercial para ser más competitivos.

Análisis de la competencia: y así implementar estrategias de diferenciación y valor añadido para liderar el sector.

Reconocimiento de voz

Proporcionar órdenes de productos a los sistemas de gestión de almacenes integrando apps que den control sobre los procesos: ubicación y preparación de pedidos, inventarios, inspección, control de calidad, etc.

Internet of Things (IoT)

La interconexión digital permite generar soluciones logísticas: rutas eficientes, geolocalización, seguimiento, etc.; que permitan optimizar los tiempos, reducir los costes operativos y optimizar los recursos.

RFID

Optimización del producto: control de stock disponible en tienda y de la gestión del inventario.



Experiencia de usuario y omnicanalidad

Con el auge del comercio online o e-commerce agilizar la transformación digital es un imperativo. La experiencia de usuario navegando por la web o aplicación debe ser intuitiva, ágil y agradable, para ello, el consumidor tiene que obtener un proceso de compra óptimo desde que entra al e-commerce, localiza los productos deseados, tramita la compra y lo recibe en su casa. La omnicanalidad es clave en la experiencia de usuario por la interacción que este desarrolla con los productos y servicios.

Nuestras Conclusiones 04

La aceleración digital de los procesos internos y externos para garantizar la continuidad de la actividad empresarial ha sido fundamental durante el periodo de crisis sanitaria y el periodo de confinamiento. Hoy las empresas son más digitales que hace unos meses y esta tendencia continuará durante el periodo poscovid para garantizar la supervivencia en el contexto de la nueva normalidad y en la próxima crisis disruptiva.

La capacidad para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y las posibles limitaciones que se lleven a cabo si se dan nuevos brotes que nos regresen a estados de confinamiento, de mayor o menor restricción, será clave para mitigar las disrupciones y generar resiliencia en la cadena de suministro.

En esta situación, la omnicanalidad es un factor clave en la adecuada implantación del e-commerce y el curbside, cuyo crecimiento ha sido exponencial debido al confinamiento. Asimismo, la disponibilidad de datos y las herramientas tecnológicas que apoyen la toma de decisiones inteligentes de una forma ágil, la automatización de los procesos para que los profesionales se centren en las tareas de alto valor añadido, la colaboración con los proveedores (win-win) y la ruptura de los silos funcionales de la cadena de suministro para generar una fluidez de la información end2end son los retos que deben asumir el sector y sus organizaciones para garantizar su sitio en la nueva normalidad tras la revolución y el cambio de paradigma que se han producido.

Podemos afirmar de forma categórica que esta crisis ha actuado como acelerador de los procesos y tendencias que se esperaban alcanzar en los próximos años. Dado que se trataba de objetivos ya existentes antes de la pandemia y han demostrado su valor para garantizar la continuidad de la actividad, se convertirán en cambios permanentes y estructurales.

Marco Falchi

Category Management
Expert

Arcadi Vadillo

Retail Supply Chain
Manager



**Somos expertos en servicios,
productos y soluciones digitales,
en innovación tecnológica y en
procesos ágiles de transformación.**

Con un equipo humano de más de 15.000 profesionales,
tenemos presencia a nivel global en Asia, EMEA y América.

¿Nuestra misión? Generar el mayor valor a nuestros
clientes, a los sectores económicos y al conjunto de la
sociedad, mediante el diseño y desarrollo de iniciativas
basadas en tecnología de vanguardia, con el objetivo
de accionar el cambio digital de una manera disruptiva

www.vectoritcgroup.com



vector ITC
a Softtek Company

ÁGORA
Powered by Vector ITC