

Retail@Colombia

El consumidor, la política, la economía del país y la pandemia desafían al sector.

Septiembre, 2020

Una colaboración entre



Tabla de contenidos

<i>Introducción.....</i>	<i>01</i>
<i>Indicadores.....</i>	<i>02</i>
<i>El retail antes y durante la pandemia.....</i>	<i>03</i>
<i>La respuesta del Gobierno Nacional frente al sector retail durante la pandemia.....</i>	<i>09</i>
<i>Algunas reflexiones sobre el día sin IVA.....</i>	<i>11</i>
<i>La situación del retail hoy: un ambiente de desconfianza.....</i>	<i>13</i>
<i>El comprador y sus hábitos.....</i>	<i>13</i>
<i>Costos operacionales para las empresas.....</i>	<i>14</i>
<i>Las medidas de mitigación y el comportamiento del sector de retail.....</i>	<i>15</i>
<i>Conclusiones y propuestas.....</i>	<i>17</i>

Introducción

Bienvenido al informe «*Retail@Colombia*», en el que recopilamos y analizamos la situación del *retail* en Colombia antes y después de la pandemia, así como las medidas que ha tomado el Gobierno para mantener la economía a flote. También le presentamos algunos de los factores de riesgo que es importante tener en cuenta y las tendencias que se consolidaron en la industria y que se convertirán en claves para darle solidez a su negocio y ayudar a su empresa a capear con éxito el temporal.

Indicadores *económicos*



Inflación anual

1,97%

(Julio, 2020)



PIB

-15,7%

(II trimestre, 2020)



Desempleo

20,2%

(Julio, 2020)

Indicadores del *sector retail*



Crecimiento anual compuesto 2015-2019 (valores constantes)

2,5% los 12 *retailers* más grandes de Colombia (sin *Hard Discount*).

5,0% los 250 *retailers* más grande del mundo.

4,9% los 10 más grandes del mundo.



Margen de utilidad neta

-0,07% de los 12 *retailers* más grandes de Colombia sin *Hard Discount*; -1,87% con los *Hard Discount*.

3,0% de los 250 *retailers* más grandes del mundo.

2,5% de los 10 *retailers* más grandes del mundo.



Hard Discount

Los *Hard Discount* pasaron de ser el 19% de las ventas de los 15 más grandes en el 2014 a ser el 23% en el 2019.

El retail antes y durante la pandemia

En su informe sobre crecimiento del gasto en los hogares en Colombia (ver gráfica 1), Gastometría Raddar reporta que, el consumo de los hogares –que ya traía un comportamiento creciente desde enero de 2017– presentó un promedio de crecimiento de 7% en el último semestre de 2019 y cerró el año, en diciembre, con un 8,1%, su pico más alto en los últimos 20 años. Sin embargo, un estudio que realizamos recientemente (1), revela datos que nos permiten entender el verdadero significado que tiene este comportamiento para los principales actores de *retail* en Colombia.

«El consumo de los hogares presentó un promedio de crecimiento de 7% en el último semestre de 2019 y cerró el año con un 8,1%, su pico más alto en los últimos 20 años»

Al analizar el crecimiento en términos reales de 15 grandes empresas de *retail* colombianas (10 dedicadas principalmente a la venta de alimentos y bebidas, 3 farmacias y 2 dedicadas al mejoramiento del hogar) durante los últimos cinco años, encontramos que una parte muy significativa del crecimiento del gasto lo están capturando D1, Ara y Justo y Bueno (ver gráfica 2). Estas tres compañías de *Hard Discount* cerraron el 2019 con un consolidado de COP\$10,430,188 en ventas, la primera logrando un crecimiento de 6.7 en sus 10 años de operación, la segunda de 6.9 en sus 4 años de operación y la tercera de 8.9 veces en sus 3 años de existencia. Farmacias como Copidrogas, Audifarma y Cruz Verde también presentan números positivos con tasas de crecimiento anual compuesto de 6.1%, 16.4% y 19.5% respectivamente entre 2014 y 2019.

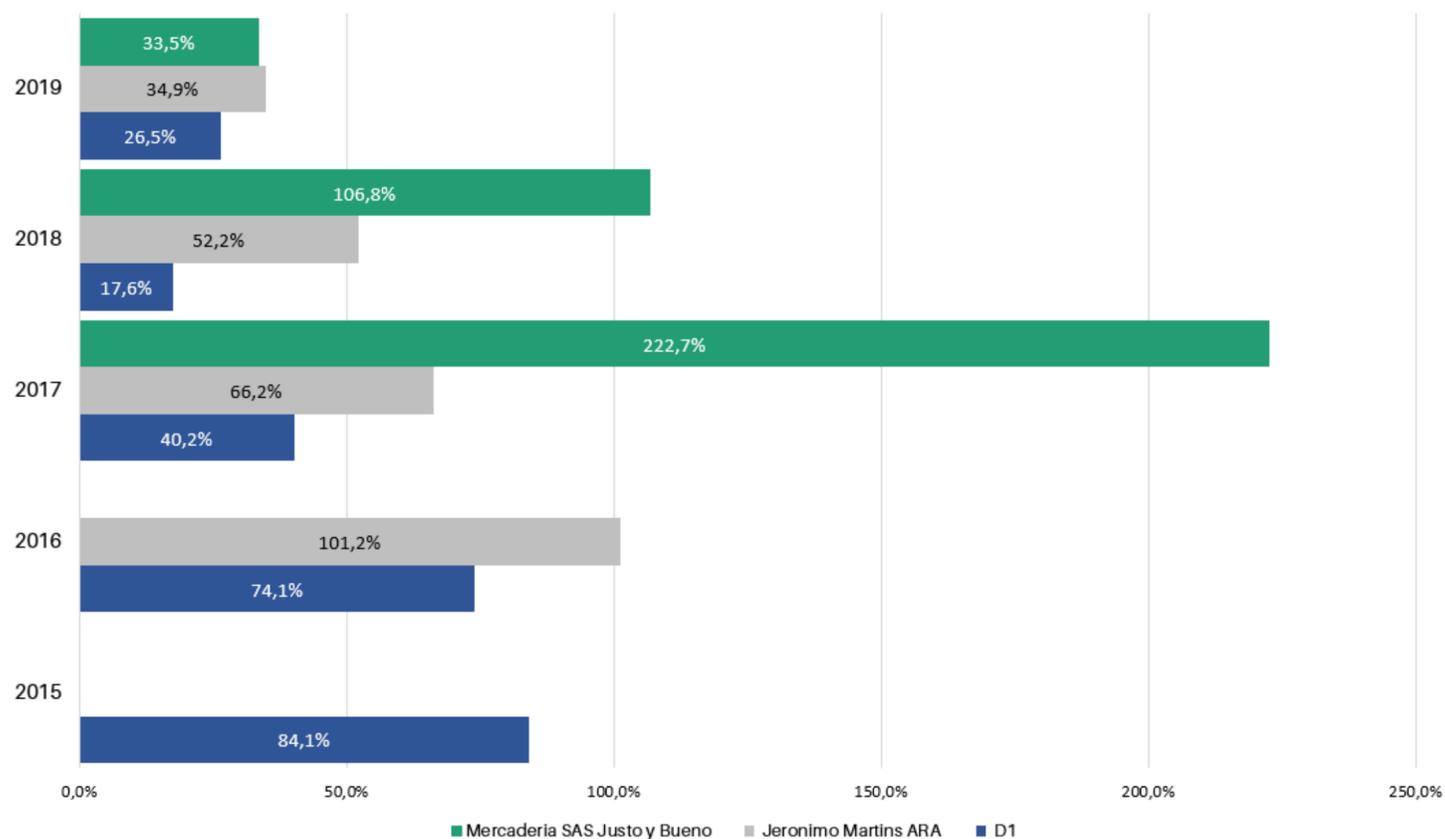
Mientras tanto, las cifras de empresas de mayor trayectoria en el campo de alimentos y bebidas como Almacenes La 14, Cencosud y Éxito, muestran una situación de estancamiento o decrecimiento siendo el caso más notable el de Almacenes La 14 que, para el mismo periodo, presenta una tasa de decrecimiento anual compuesto de -10.5%. Por otro lado, compañías de mejoramiento del hogar como Sodimac y Falabella tienen una tasa de crecimiento anual compuesto de 2.0% y 2.6% respectivamente, porcentajes todavía lejanos al mínimo de 5% que da fe del crecimiento de diferentes compañías de *retail* a nivel internacional, muchas de las cuales llegarán pronto a competir en el mercado colombiano (ver gráficas).

Gráfica 1. Crecimiento real frente al año pasado (Gastometría Raddar)

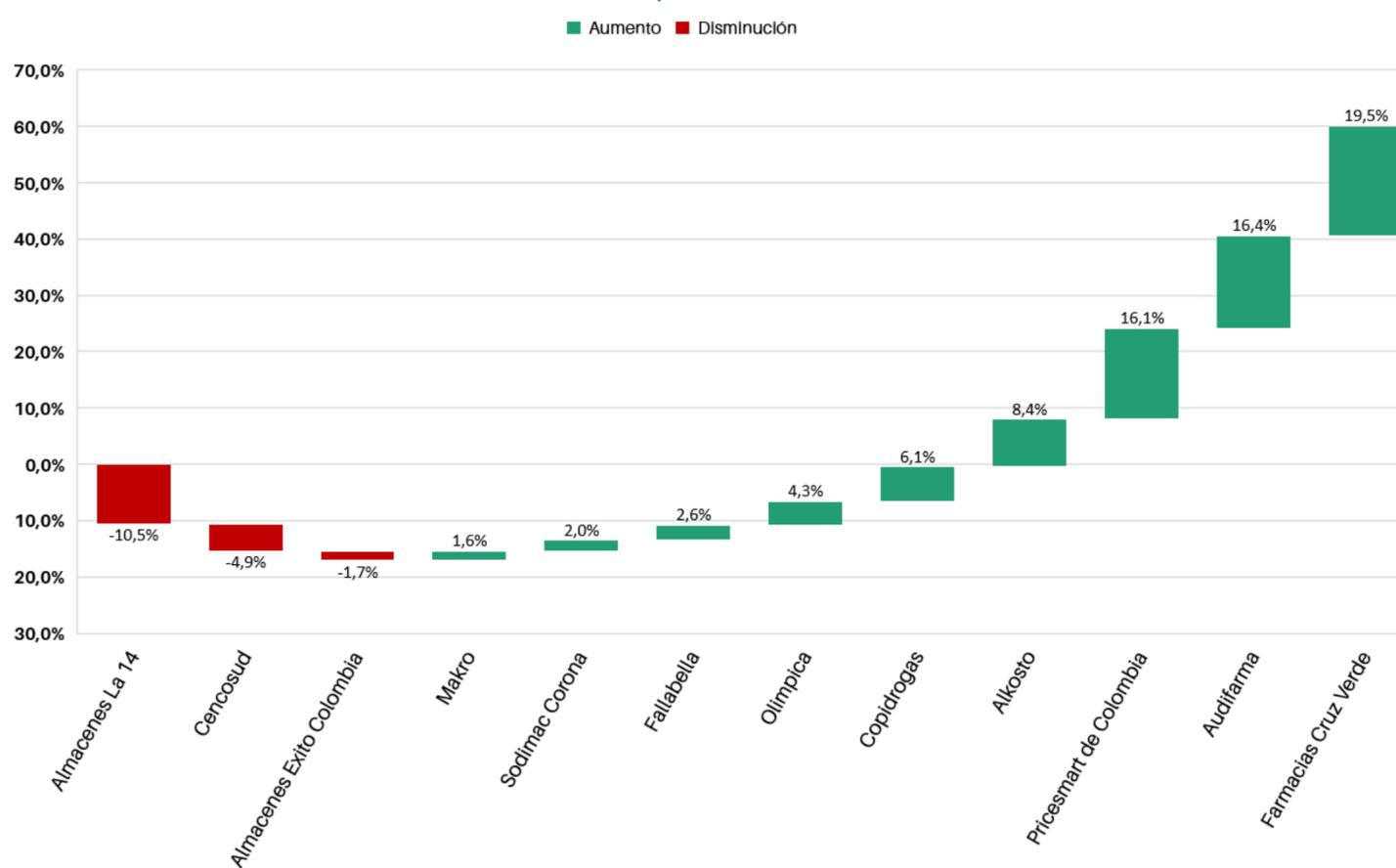


(1). Para saber más sobre el estudio escribanos a jaimeduardo@zawadzko.com

Gráfica 2. Variación de ventas (Hard Discount) en valores constantes



Gráfica 3. Tasa de crecimiento anual compuesto (2015-2019)



Estos datos ponen en evidencia que el gasto adicional que reporta el informe de Raddar se está yendo, no a los actores tradicionales del sector, sino a la propuesta innovadora de las compañías de *Hard Discount* y, también, a farmacias como Farmacias Cruz Verde que en 2019 presentó un crecimiento de 34%. Esto se da porque estas propuestas entraron al mercado ofreciendo una opción muy atractiva a los compradores, mientras que los *retailers* tradicionales seguían acomodados en sus posiciones dominantes apoyándose en el poder de ayer y resistiéndose a hacer las transformaciones necesarias para llegarle a un cliente que ha adoptado nuevas prácticas de consumo. Como las opciones -tanto de productos como de canales de compra- han aumentado, el consumidor tiene el poder de castigar a las marcas que no lo escuchan o que no se esfuerzan por ponerse a la altura de necesidades como conveniencia, ahorro de tiempo en la compra, acceso a través de plataformas digitales y valores compartidos. A diciembre de 2019, entre estas 15 empresas, destacamos las acciones tomadas por el Grupo Éxito para adaptarse a las tendencias de digitalización, omnicanalidad y personalización de la experiencia de compra con pilotos que poco a poco fueron replicando como el Carulla Fresh Market y las tiendas Éxito Wow y Alkosto y Ktronix han hecho un esfuerzo, aunque menos amplio, por robustecer sus plataformas digitales que les ha permitido reaccionar, en medio de la pandemia ofreciendo entregas gratis en dos días en la ciudad de Bogotá.

«La llegada de grandes actores del sector retail al país en años recientes ha permitido que el mercado nacional se diversifique y que se abran nuevos espacios de inversión extranjera directa»

Por otro lado está la llegada de grandes actores del sector *retail* al país en años recientes, lo que ha permitido que el mercado nacional se diversifique y que se abran nuevos espacios de inversión extranjera directa. Antes de la llegada del COVID-19, Colombia se estaba posicionando como uno de los lugares más recomendables para el desarrollo de la industria del *retail* gracias a varios factores diferenciadores respecto a la realidad de países vecinos. Entre estos, destacamos: el crecimiento de la clase media y de la economía en los últimos años, un mercado de cerca de 50 millones de personas -con 71 ciudades en las que hay más de 100 mil habitantes-, la estabilidad política y el desempeño de los consumidores. El sector *retail* en Colombia ha avanzado significativamente en parte gracias a que existe menos regulación que en otros mercados, como por ejemplo Europa.

Tabla 1. Los 10 más grandes del mundo - Tasa de crecimiento anual compuesto (2015-2019)

	AF* 2001 (Ranking)	AF* 2018	AF* 2018 Ventas (US\$M)	AF*2018 VarVtas (17/18)	AF*2018 Margen de Utilidad Neta	AF*2013-18 Var Vtas CAGR**
1.	Wal-Mart	Wal-Mart	514.405	2,8%	1,4%	1,6%
2.	Carrefour	Costco	141.576	9,7%	2,2%	6,1%
3.	Ahold	Amazon	140.211	18,2%	1,0%	18,1%
4.	Home Dept	Schwarz Group	121.581	7,6%	N/D	7,1%
5.	Kroger	The Kroger Co.***	117.527	-1,2%	2,5%	3,6%
6.	Metro	Wallgreens Boots Alliance	110.673	11,7%	3,8%	8,9%
7.	Target	The Home Depot	108.203	7,2%	10,3%	6,5%
8.	Albertson's	Aldi Group***	106.175	3,2%	N/D	6,7%
9.	Kmart	CVS Health Corporation	83.989	5,8%	N/D	5,1%
10.	Sears	Tesco PLC	82.799	11,3%	2,0%	0,1%
	10 más grandes		1.527.139	6,3%	2,5%	4,9%
	250 más grandes		4.744.012	4,1%	3,0%	5,0%

Notas aclaratorias: *Año fiscal Oct-Sep; **CAGR-Tasa de crecimiento anual compuesto; ***Cifra estimada a Sep 2019

Wal-Mart se ha mantenido de líder en los últimos 23 años

En los últimos 15 años sólo 3 permanecen entre los 10 primeros

Amazon ha escalado 155 posiciones en los últimos 15 años

Las tasas de crecimiento han disminuido mas no en las 10 primeras

(1). Para saber más sobre el estudio escribanos a jaimeduardo@zawadzko.com

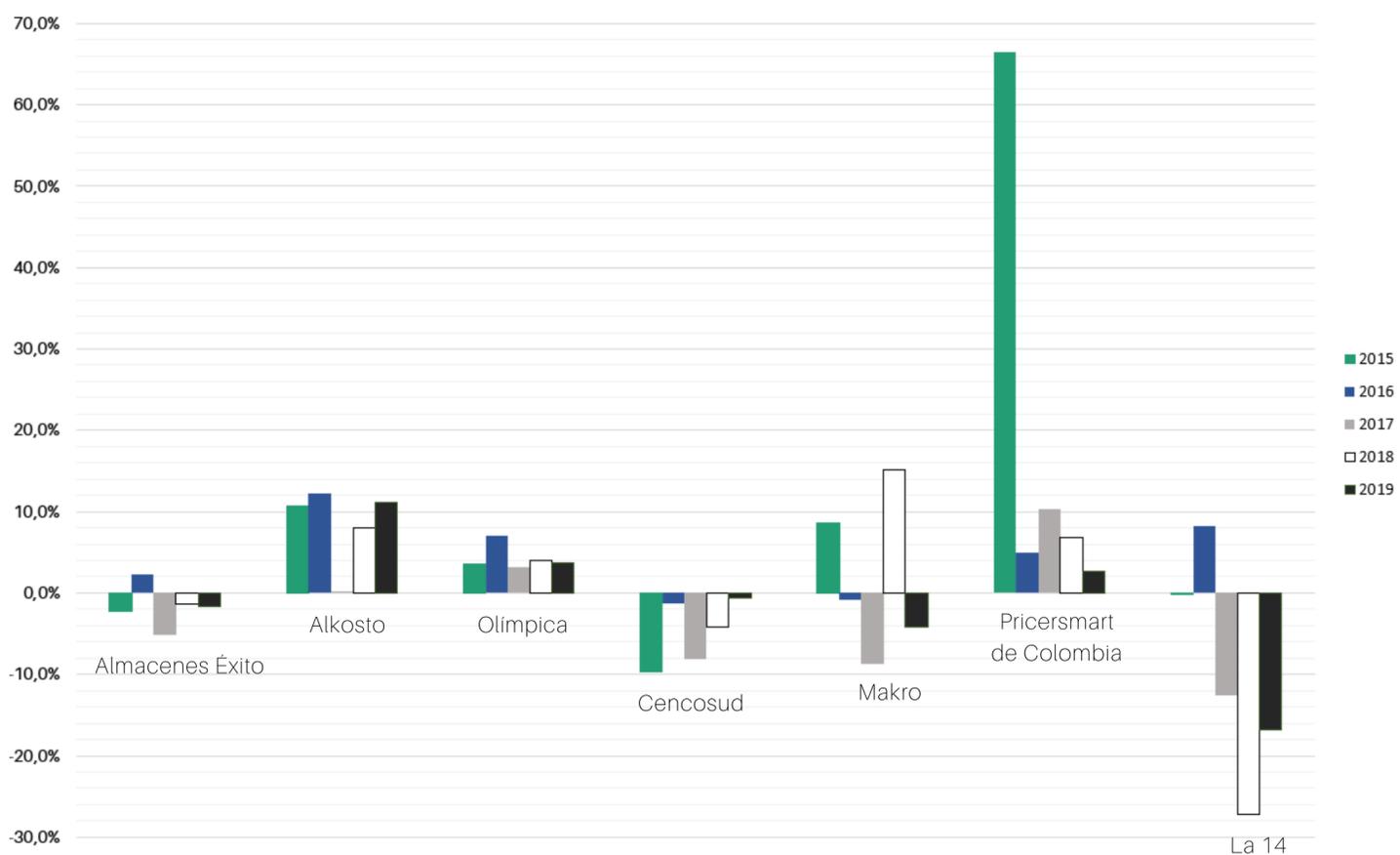
La llegada de la pandemia a Colombia dio un fuerte golpe a nuestra economía que, según el FMI, habrá decrecido en un 7,8% para finales de 2020. El DANE reporta que la tasa de desempleo en junio fue del 19,8% después de haber llegado en mayo a un alto histórico de 21,4% y, la Encuesta de Opinión del Consumidor de Fedesarrollo, presentó un balance de 32,7% en el mes de julio, con un ligero aumento comparado al mes anterior. Como en otros países, la pandemia y sus consecuencias generaron cambios en el consumo y aceleraron algunas tendencias del *retail* que se venían consolidando desde años anteriores dando a esta transformación un carácter urgente, incluso inmediato. En [su informe de retail](#) publicado en agosto de este año, McKinsey asegura, por ejemplo, que “la adopción digital de los consumidores y los negocios se ha catapultado 10 años hacia adelante en cuestión de 90 días” y que “los consumidores han reasignado sus preferencias y sus expectativas respecto a las marcas al estar inmersos casi exclusivamente en la inmediatez, conveniencia, disponibilidad y la seguridad de las experiencias digitales por doce semanas, obligando así a los *retailers* a cambiar de trayectoria, prioridades y modelo operativo”.

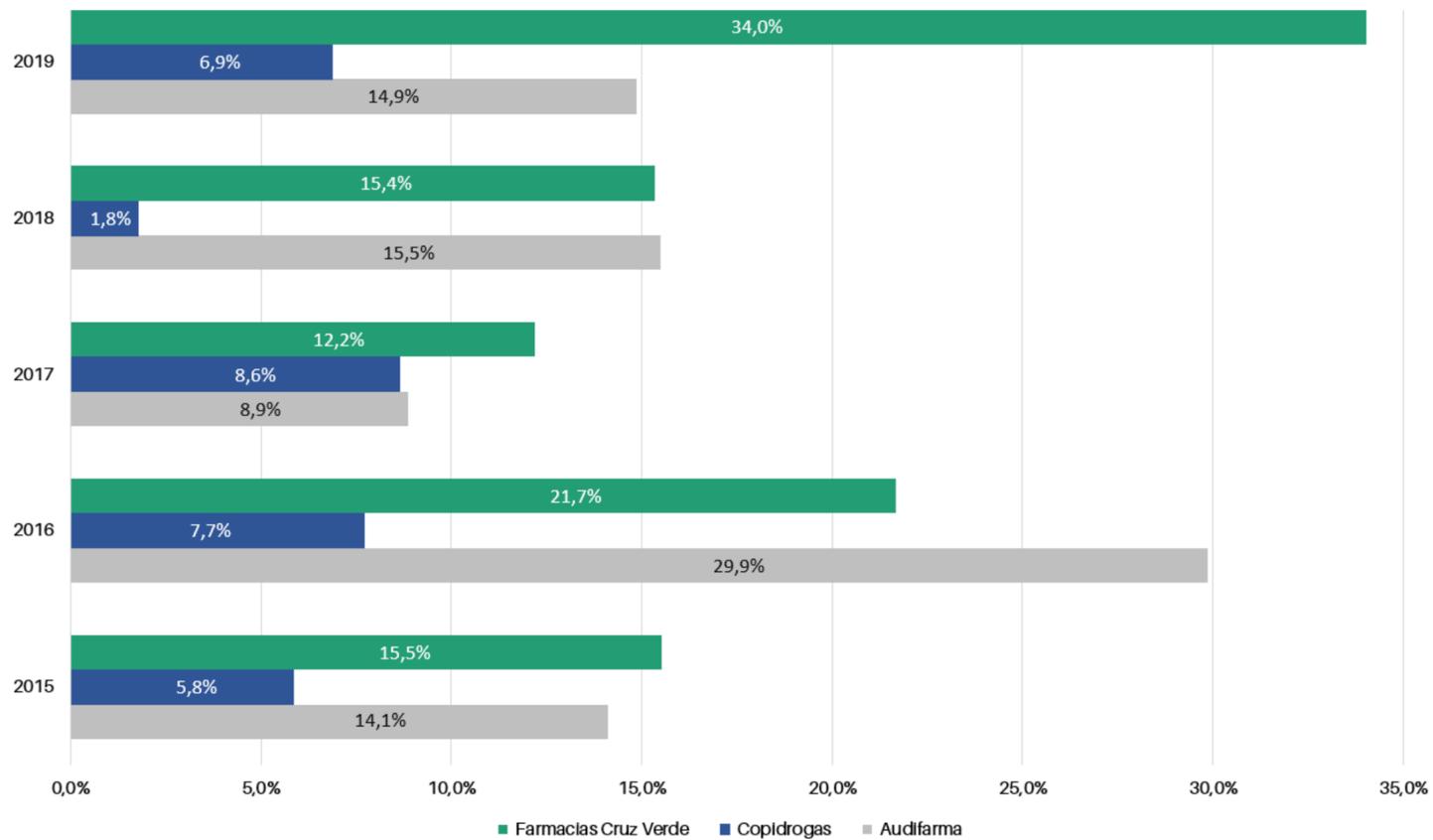
«Desde antes de la crisis se había hecho evidente que los tiempos en que el crecimiento se basaba únicamente en las tiendas físicas estaban cediendo el paso a al 'Bricks and Clicks'»

Por otra parte, en su más reciente informe de tendencias, KPMG señala que la situación generada por la pandemia ha acelerado cuatro tendencias de consumo que ya venían influenciando al sector.

La primera tendencia que resaltamos es la evolución del modelo de negocio del *retail*. Desde antes de la crisis se había hecho evidente que los tiempos en que el crecimiento se basaba únicamente en las tiendas físicas estaban cediendo el paso a al “*Bricks and Clicks*”, una combinación que permite que la experiencia en la tienda física se complemente con las herramientas del ecosistema digital de la marca y viceversa, haciendo desaparecer las fronteras entre estos dos espacios.

Gráfica 4. Crecimiento anual de los *retailers* de alimentos y bebidas en valores constantes (2015--2019)



Gráfica 5. Variación en ventas de farmacias en valores constantes

Por ejemplo, al recorrer una tienda física podemos usar aplicaciones que nos ayuden a encontrar lo que estamos buscando o nos hagan recomendaciones pertinentes, o cuando compramos en línea podemos recoger nuestro pedido en la tienda o asistir en ella a una capacitación para usar algún producto en específico. Como cliente, vivimos en una sinergia entre el mundo físico y el digital y esperamos que las marcas que consumimos hagan lo propio.

La tendencia se aceleró con la aparición y expansión del COVID-19, que obligó a una gran parte de la población mundial a cumplir con alguna forma de confinamiento y esto puso a las tiendas físicas en una situación muy precaria. Como desde la antigüedad éstas han sido el cimiento de la experiencia de *retail*, las implicaciones son enormes y la necesidad de consolidar el sistema omnicanal pasa a primera plana. Las empresas que desean sobrevivir a la crisis deben saber que cada vez deben dar muestra de una serie de habilidades que van más allá de entregar su promesa de valor con un producto. Ahora deben cumplir con despachos en línea, entrega a domicilio y análisis de datos, entre otros y, como la situación actual les exige enfocarse en lo fundamental de su negocio (compra y venta), éstas tenderán a buscar alianzas con compañías que puedan suplir dichas necesidades adicionales. Es necesario aclarar que no hablamos únicamente de fortalecer el canal digital sino de consolidar un sistema omnicanal pues, conforme las medidas de restricción van aflojando, las personas querrán volver a las tiendas, pero en otras condiciones y ya no limitarán su experiencia con la marca a una transacción sino que también querrán vivirla y conocer sus valores.

«Las empresas que desean sobrevivir a la crisis deben saber que cada vez deben dar muestra de una serie de habilidades que van más allá de entregar su promesa de valor con un producto»

La segunda tendencia notable tiene que ver con la importancia que han cobrado el propósito y los valores de las empresas entre los compradores. Según [un estudio publicado por Edelman en 2018](#), 64% de los consumidores a nivel mundial declaran que boicotearían una marca o comprarían sus productos basados únicamente en la posición que la misma tuviera sobre un tema social o político. Según la encuesta los consumidores creen que las marcas son una fuerza social de cambio más fuerte que los Gobiernos. “Ya no se trata de si hacerlo o no, sino de cómo tomar postura. Una marca debe entender a su audiencia y pensar en el largo plazo para que la postura que escoge genere una conexión auténtica entre sus valores y sus clientes”, asegura Amanda Glasgow de Edelman. Esta tendencia que venía creciendo desde hace un par de años, se solidifica frente a la crisis socioeconómica que ha generado la coyuntura actual.

Según el informe de tendencias de KPMG, los consumidores empezaron a juzgar a las marcas por sus acciones y propósito desde las primeras semanas de la crisis y han hecho saber, con sus decisiones de compra, que quieren que los negocios compartan sus valores y representen algo que sea valioso, más allá de los productos que venden o los dividendos que generan. Así, esta crisis representa una gran oportunidad, no solo para que las compañías recuerden en su discurso cuáles son sus valores sino sobre todo, para hacer que éstos se vean reflejados en cada uno de sus procesos, decisiones y acciones. Lo más seguro es que quienes sean consistentes en este sentido, sean premiados con la fidelidad de sus clientes.

La tercera tendencia es la de repensar el costo de hacer negocios. Si desde antes de la pandemia ya se estaba haciendo notable la necesidad de eliminar costos en los negocios de *retail*, ahora es indispensable hacerlo y para ello, recurrir a métodos más allá de los convencionales. Pronto será imprescindible el uso de nuevas tecnologías para modernizar y automatizar la operación y lograr mayor eficiencia en la cadena de suministro, el inventario y envío y recepción. Aunque, a primera vista, optimizar la operación para reducir costos pueda parecer algo relacionado con el "back office" del negocio, es importante entender que este esfuerzo tiene resultados más allá del ahorro: cuando los *retailers* empiezan a incorporar motores de inteligencia artificial para determinar sus precios, optimizan sus cadenas de suministro pensando en la predicción real de la demanda y logran tener una gestión alineada entre sus equipos humanos y sus sistemas de información, no solo hacen que sus negocios sean más rentables, sino que terminan impactando positivamente al cliente garantizando disponibilidad de productos, precios justos y servicio sin contratiempos, entre otros.

«Pronto será imprescindible el uso de nuevas tecnologías para modernizar y automatizar la operación y lograr mayor eficiencia en la cadena de suministro, el inventario y envío y recepción»

Las herramientas de inteligencia artificial también se harán vitales a la hora de recoger datos lo que, a su vez, les permiten evaluar muy de cerca el valor de sus activos e identificar aquello que genera ganancias para así poder tomar mejores decisiones. Además, estos datos serán valiosos a la hora de ofrecer a sus clientes experiencias altamente personalizadas.

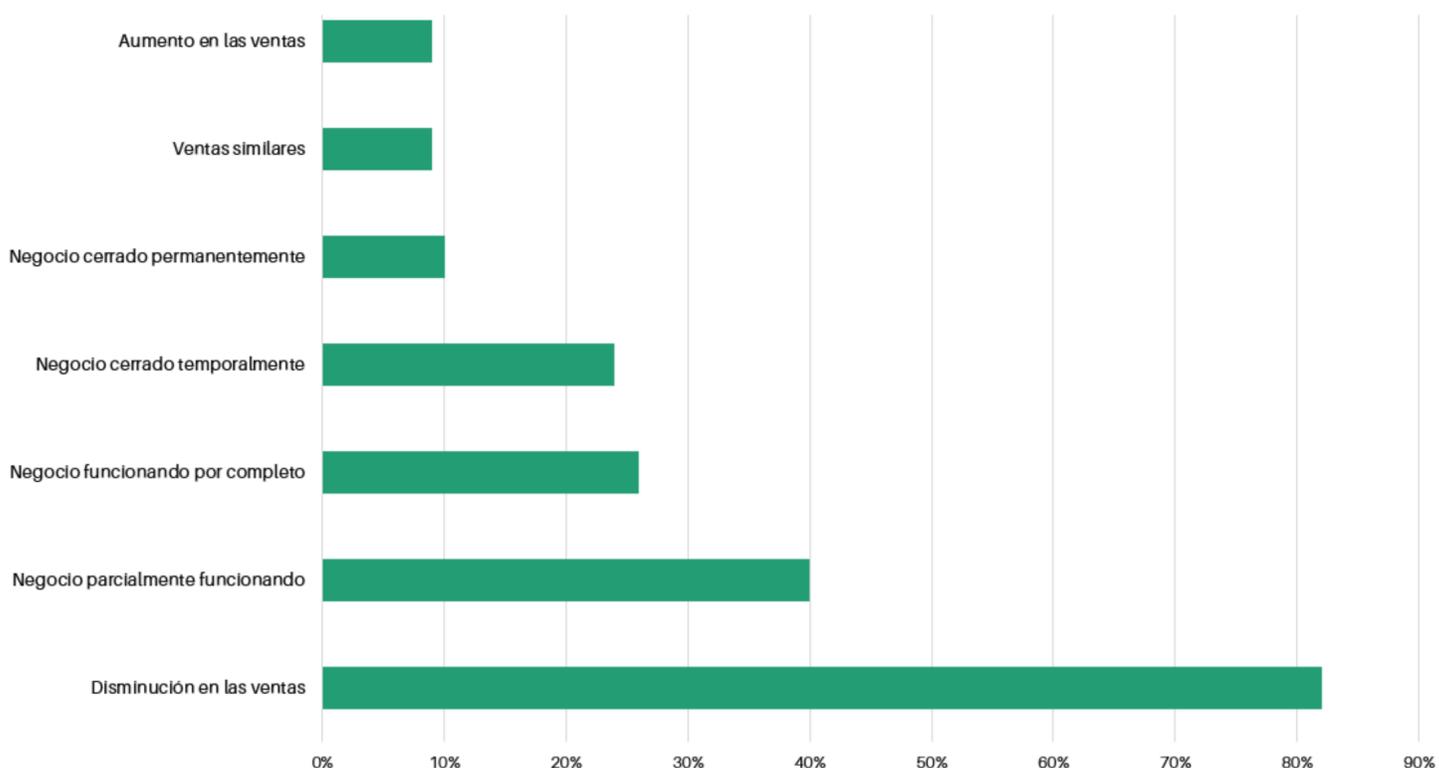
Por otra parte, el rol de los empleados dejará de limitarse a abastecer góndolas y operar cajas registradoras porque éstos se convertirán en verdaderos agentes de una gran experiencia de compra y embajadores del propósito de la marca en cada interacción.

Por último, resaltamos como cuarta tendencia que las decisiones de los consumidores estarán bajo la lupa. Hasta hace muy poco los supermercados tenían una amplia oferta de productos; hoy, los consumidores, preocupados por un posible desabastecimiento de lo esencial, cambian sus expectativas haciendo que los supermercados busquen formas de reducir su oferta a un rango más acotado de productos de alta demanda. Esto hará que aumente significativamente la eficiencia de la cadena de suministro y el capital de trabajo, reducirá costos y dejará clientes más satisfechos. También vale notar que las compañías de *retail* deberán afinar o mejorar sus programas de fidelidad, trascendiendo los tradicionales sistemas de puntos para crear programas de recompensa unificados y especializados que permitan reunir una variedad de productos y servicios para fidelizar a los consumidores. Esto permitirá a las empresas entregar valor y ser más relevantes además de explorar nuevas formas de recopilar y analizar datos.

La respuesta del Gobierno Nacional frente al sector *retail* durante la pandemia

La llegada del COVID-19 y las posteriores medidas de confinamiento para mitigar el contagio han tenido un impacto negativo en las operaciones de muchos negocios en un sector del que dependen millones de personas entre empleos directos e indirectos y, si bien algunos comercios han logrado operar mediante el *e-commerce* –lo que les ha permitido percibir el capital suficiente para seguir a flote– otros han tenido que detener por completo sus actividades, reduciendo a un mínimo su flujo de caja y viéndose obligados a realizar despidos masivos e, incluso, a cerrar definitivamente sus negocios. Según la [bitácora económica de junio](#) de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), el 82% de sus afiliados reportaron disminución en las ventas, 10% de los comercios han cerrado de manera permanente y solo el 26% están en total funcionamiento.

Gráfica 6. Situación de los negocios a junio de 2020 (FENALCO)



Lo anterior se debe a que el sector bancario ha presentado muchas trabas para la adquisición de las ayudas financieras. Como entes responsables de realizar los estudios necesarios y desembolsar el dinero de las ayudas financieras dadas por el Gobierno, los bancos tienen un rol fundamental en la recuperación de la actividad económica. Sin embargo, al no haber estado preparadas para enfrentar este tipo de crisis, las instituciones bancarias han presentado trabas y demoras para la entrega de las ayudas empeorando el panorama para la recuperación económica del sector.

Como lo mencionamos en nuestro [informe sobre el sector financiero](#), lo anterior se debe en parte a la inhabilidad de las instituciones de entender su rol dentro de la pandemia y responder a los ciudadanos con generosidad y empatía. Además, pese a la estrategia del Gobierno de utilizar el FNG para cubrir el riesgo de no-pago a los bancos, los retrasos en la entrega y el número de solicitudes es mucho mayor, lo que deja a varias empresas sin el subsidio. Es importante notar, también, que el Gobierno incurre en un riesgo con esta medida puesto que, si pese a los créditos las empresas no logran salir a flote, será éste quien deba cubrir dichas garantías, algo que posiblemente signifique un mayor déficit fiscal en años futuros.

Dichas ayudas financieras son parte de una serie de medidas que ha implementado el Gobierno Nacional con el fin de solventar hasta cierto porcentaje las pérdidas que han tenido los empresarios y así ayudarlos a que puedan seguir operando. El objetivo de estas acciones es otorgar beneficios tributarios y financieros e inyectar capital a todos los sectores de la economía, pero en especial, a las empresas que se han visto más afectadas por la pandemia. Algunas de estas medidas son:

«El objetivo de estas acciones es otorgar beneficios tributarios y financieros e inyectar capital a todos los sectores de la economía»

- La financiación por parte del Gobierno del 40% de un salario mínimo a todos los trabajadores de empresas que hayan tenido una disminución del 20% en su facturación comparada con la del año anterior ([Decreto 629 de 2020](#)).
- La modificación del calendario tributario, según la cual, entre otras cosas, se amplía el plazo para la presentación de la declaración de renta ([Decreto 520 de 2020](#)).
- La flexibilización del pago de la prima de junio hasta el 20 de diciembre y con la posibilidad de hacerlo en tres pagos hasta dicha fecha ([Decreto 770 de 2020](#)).
- La flexibilización de las jornadas laborales desde el mediodía hasta la medianoche para las empresas que tengan el permiso de reactivación y cumplan con los protocolos de bioseguridad.
- La creación de "[La Línea de Confianza](#)", para ayudar a orientar a los empresarios sobre el proceso de creación de los protocolos de bioseguridad necesarios para que puedan reabrir sus negocios y volver a la productividad.
- La creación de la plataforma "[Colombia Sigue Adelante](#)", para que los empresarios se informen sobre las medidas, acciones y protocolos emitidos por el Gobierno.
- La creación del programa especial de garantías "[Unidos por Colombia](#)", con el cual se darán soluciones financieras para créditos de capital.
- El uso del Fondo Nacional de Garantías (FNG) para asegurar hasta el 80% del riesgo de impago de los créditos, con lo cual se busca que los bancos agilice y expandan los créditos bancarios para inyectar capital a las empresas.
- La decisión de la Superintendencia Financiera de pactar nuevas condiciones para los créditos sanos con las empresas sin afectar la calificación de estas ([Circular Externa 007 de 2020](#)).
- Los 3 días sin IVA (19 de junio, 03 y 19 de julio) con el fin de incentivar la compra y reactivar la economía ([Decreto 682 de 2020](#)) (2).

Estas medidas no han logrado cumplir con el objetivo de rescatar a empresarios y comerciantes cuya realidad empeora día a día, revelando la necesidad de ampliar los montos de las ayudas y tomar nuevas acciones que tengan en cuenta el número creciente de negocios que requieren un subsidio/una ayuda.

(2). No obstante, el tercer día sin IVA fue suspendido por el Gobierno Nacional ([Decreto 1044 de 2020](#)) ante las medidas de restricción de movilidad dictadas por algunos gobiernos locales. Y aún se está evaluando el día y la forma en que se va a desarrollar la última jornada de esta política.

Algunas reflexiones sobre el día sin IVA

Hasta la fecha, se han llevado a cabo dos de los tres días sin IVA planteados por el Gobierno Nacional y, efectivamente, éstos han dado paso a una reactivación del comercio: las ventas totales de las dos jornadas superaron los COP\$9 billones, equivalentes a casi un punto del PIB. Además, con el fin de evitar las aglomeraciones ocurridas en la primera jornada, el Gobierno estipuló que, para la segunda, la venta de varios productos se haría exclusivamente de forma digital, lo que hizo del 3 de julio el día de mayor comercio electrónico en la historia del país, hecho que demuestra que los negocios han avanzado hacia la virtualidad comercial.

Pese a que las dos primeras jornadas demostraron ser útiles para dinamizar de manera momentánea la economía nacional, es importante tener en cuenta que los Días sin IVA no generan una solución real para reactivar el sector en el mediano y largo plazo (y que ésta puede ser incluso considerada una medida populista que busca soluciones inmediatas para alegrar a unos pocos). Estos son algunos puntos que le hacen contrapeso al entusiasmo inicial:

Consecuencias negativas de los días sin IVA

INFRAESTRUCTURA VIRTUAL

Pese a los avances de los comerciantes para pasar las ventas a los canales digitales, las masivas colas virtuales que se presentaron son prueba de que las empresas deben mejorar sus procesos en línea en términos de conectividad y alcance de la red.



MÁS ENDEUDADOS

La mayoría de las compras se hicieron mediante tarjeta de crédito, lo que quiere decir que los colombianos compraron endeudándose en tiempos de una disminución generalizada en los ingresos.



IVA ALTO

El importante aforo que suscitó la medida da cuenta de un IVA vigente (19%) demasiado alto.



MEDIDA INMEDIATISTA

La medida no solucionó problemas de fondo, pues el incremento en ventas no tiene repercusión en la reactivación a mediano y largo plazo. Además, la mayor parte de los productos adquiridos (tecnología y electrodomésticos) tienen una vida útil relativamente larga, por lo que el aumento en las ventas no se sostendrá en el tiempo.



CONTAGIOS

Del 19 de junio al 15 de julio el aumento en contagios fue del 313%. Expertos afirmaron que los días sin IVA coincidieron con los momentos en los que más debían evitarse las aglomeraciones.



La tercera jornada –inicialmente prevista para el 19 de julio– fue finalmente aplazada por el Gobierno como respuesta a las medidas de cuarentena focalizada en algunas ciudades del país y al hecho de que un creciente contagio aumenta la aversión de los consumidores a salir del hogar y gastar sus reducidos ingresos. Consideramos que el aplazamiento es un acierto y que representa una oportunidad para que los establecimientos comerciales replanteen su infraestructura en dos frentes: definición de protocolos de bioseguridad efectivos y mejoramiento de las plataformas virtuales.

Aunque habrá que esperar a ver cómo afectan la complicada situación fiscal del país, los Días sin IVA dejan, en todo caso, un balance alentador para el comercio y se espera que, junto con la reapertura progresiva, ayuden a la reactivación de otros sectores además de los supermercados y droguerías que han venido jalonando el *retail* durante la crisis. A pesar de esto, el balance fiscal del Día Sin IVA no fue del todo positivo ya que, según José Andrés Romero, director de la Dian, se dejaron de percibir cerca de \$130.000 millones de pesos para el erario durante las jornadas que movieron cerca de \$4 billones de pesos para el comercio. Además, la mayoría de productos que se movieron durante la jornada fueron electrodomésticos y productos de entretenimiento importados que no aportan montos significativos a las cadenas de valor domésticas.

Pese a las advertencias de expertos epidemiólogos, el Gobierno decidió adelantar las jornadas sin IVA, publicitándolas como un salvavidas definitivo para el comercio en general. Algunos críticos del Gobierno han aludido al Día Sin IVA como un evento que aceleró la tasa de contagio del virus por causa de las aglomeraciones que se dieron durante la primera jornada y que fueron revisadas por el sector comercio en la antesala para el segundo Día Sin IVA. Basado en lo anterior, es probable que la tercera jornada del Día Sin IVA –que sucederá, seguramente, durante la pandemia– incorpore las lecciones de las dos jornadas anteriores y traiga un saldo positivo para el sector *retail*. A esto se suma que, tras cumplir con todos los protocolos de bioseguridad, los alcaldes de algunos municipios del país han dado su aval para que varios comercios puedan volver a la productividad.

Por otro lado, aunque en el corto plazo, es probable que el sector comercio se enfoque en adaptar su infraestructura física para dar garantías de que, al asistir a sus tiendas, los compradores no se exponen a contraer el virus; en el mediano y largo plazo, la inversión estará volcada sobre el mejoramiento de la experiencia para el consumidor virtual apuntando a mantener la confianza de los consumidores en el *e-commerce*. Así, es muy probable que las pequeñas empresas que antes estaban rezagadas en el plano virtual incursionen en esta modalidad, mientras que las grandes empresas mejorarán sus herramientas de comercio virtual para ampliar su capacidad. En este sentido, algunas ciudades, como Bogotá, están implementando la **virtualidad** para ayudar a los pequeños campesinos a establecer un contacto directo con un número mayor de compradores.

«Es probable que el sector comercio se enfoque en adaptar su infraestructura física para dar garantías de que, al asistir a sus tiendas, los compradores no se exponen a contraer el virus»

Por otro lado, aunque en el corto plazo, es probable que el sector comercio se enfoque en adaptar su infraestructura física para dar garantías de que, al asistir a sus tiendas, los compradores no se exponen a contraer el virus, en el mediano y largo plazo, la inversión estará volcada sobre el mejoramiento de la experiencia para el consumidor virtual apuntando a mantener la confianza de los consumidores en el *e-commerce*. Así, es muy probable que las pequeñas empresas que antes estaban rezagadas en el plano virtual incursionen en esta modalidad, mientras que las grandes empresas mejorarán sus herramientas de comercio virtual para ampliar su capacidad. En este sentido, algunas ciudades, como Bogotá, están implementando la virtualidad para ayudar a los pequeños campesinos a establecer un contacto directo con un número mayor de compradores.

La situación del *retail*, hoy: un ambiente de desconfianza

Un estudio publicado en junio de este año por la FIP, Reconciliación Colombia, USAID y ACIDI/VOCA señala que los colombianos estamos pasando por una profunda crisis de confianza en las instituciones de nuestro país, incluyendo el empresariado. Citan una encuesta realizada por el CRC y el Centro Nacional de Consultoría que revela que, aunque en general reconoce los esfuerzos de los empresarios y ve a la empresa como un símbolo de realización personal, la ciudadanía es crítica de su comportamiento: el 78% de los encuestados dice que en el mundo empresarial hay mucha corrupción, el 63% dice creer que el Estado y el empresariado están aliados en defensa de sus intereses y, cuando se indagó sobre si los colombianos creían que era posible contar con los empresarios en momentos de crisis o emergencias, solo el 34% contestó afirmativamente. Según el estudio, "la gente sabe que, en general, los empresarios aportan a temas sociales, pero dudan mucho sobre su compromiso cuando existen desafíos significativos." Esta tendencia se confirma por la segunda medición del Barómetro de la Reconciliación que indica que el 83% de los encuestados confían poco o nada en los empresarios del país y con la medición de diciembre 2019 de la encuesta de Gallup en la que, por primera vez desde 1994, el porcentaje de encuestados que tenían una imagen desfavorable del empresariado supera a aquel que tenía una imagen favorable del mismo.

«Los colombianos estamos pasando por una profunda crisis de confianza en las instituciones de nuestro país, incluyendo el empresariado»

En febrero de este año la Revista Dinero publicó un artículo en el que recopila resultados de varios estudios demostrando la crisis de confianza en las instituciones que ha ido ganando fuerza entre los colombianos. Citan, por ejemplo, un estudio elaborado por USAID y ACIDI/VOCA según el cual casi 91% de los encuestados desconfía del Gobierno Nacional, 82% de los medios de comunicación, 62% del Ejército nacional y 78% desconfía de sus vecinos. Algunas causas posibles de esta crisis son: la enorme desigualdad que persiste entre la población, una clase media recién establecida que se ve en riesgo de volver a situación de pobreza y los grandes escándalos de corrupción que una y otra vez inundan las primeras planas de los medios nacionales. Esta crisis de confianza debe recibir la atención que merece pues, de agravarse, podría tener serias consecuencias para nuestra sociedad. Estudios de reconocidos autores como Sunnie Gilles y Simon Sinek, han demostrado que cuando los seres humanos estamos en "modo protección", cuando sentimos que nuestra supervivencia está en riesgo es cuando menos innovadores, creativos y resilientes somos. Es la confianza, el sentirnos soportados y apoyados por nuestros pares lo que nos hace comprometernos con causas que puedan parecer imposibles y sacar adelante cualquier misión, por más difícil que parezca.

El comprador y sus hábitos

Por otro lado, desde antes de la pandemia veníamos insistiendo sobre una transformación que ha enfrentado el *retail* a nivel global como respuesta a un consumidor que, gracias a la tecnología, dejó de estar sometido a comprar únicamente lo que encuentra en las góndolas de las grandes superficies o, incluso, a tener que hacerlo desplazándose hacia el supermercado. El comprador de hoy está cada vez más empoderado y esto ha hecho que cambie la forma en que decide en qué y cómo gasta su dinero. Si antes de la pandemia esforzarse por entender a los consumidores era una buena estrategia, ahora es una respuesta fundamental para sobrevivir. Un artículo publicado por Portafolio en mayo, presentaba algunos cambios que ya se hacen notar como resultado de la crisis generada por el COVID-19 según el estudio *EY Future Consumer Index*: "alrededor del 33% de los consumidores hará una reevaluación de las cosas que más valora y el 25% pondrá más atención a lo que consume y el impacto que esto tiene en el planeta. Por estos dos motivos, en esta primera etapa de la crisis, el consumo en el sector de la moda bajó sustancialmente, mientras que el de los productos de necesidades básicas ha aumentado". Es decir que, a los cambios que se venían dando antes, se suma ahora una necesidad o deseo entre los consumidores de ser aún más selectivos a la hora de decidir en qué gastar su dinero.

Esto se confirma, por ejemplo, con [un informe publicado por Mercado Libre](#) sobre el comportamiento del consumidor en tiempos de pandemia que indica que sus compradores demandan ahora más productos relacionados con salud y prevención –en una primera etapa–, y con *fitness* y entretenimiento –un poco más adelante–, mientras que algunas categorías tradicionales como calzado, ropa y accesorios, accesorios de vehículos y celulares se vieron afectadas con una reducción en la demanda de compra.

La pandemia ha supuesto un enorme cambio en los hábitos de consumo de los colombianos, lo cual ha tenido diferentes consecuencias en todos los sectores. Por ejemplo, un reciente estudio de [BBVA Research](#) pone de relieve cómo han ajustado los gastos los hogares colombianos, siendo el gasto en supermercados y droguerías los sectores que han impulsado el consumo durante la cuarentena. Esto también ha significado importantes ahorros en rubros como la compra de vestuario, el gasto en comidas por fuera de casa, entretenimiento y, por supuesto, viajes. Lo que sugiere que no todos los trabajadores serán afectados, como tampoco lo serán todos los sectores entre los cuales habrá muchos perdedores, pero también algunos que logren consolidarse una vez superada la crisis.

Costos operacionales para las empresas

Hay que entender que todas estas tendencias exigen cambios que le ponen peso a la operación de los empresarios, pues en muchos casos implican que se deben asumir costos que antes podían ser ignorados. Hoy ya no basta con hacer lo que la ley exige; es necesario ir más allá para conectar con los valores de los clientes y cumplir con sus expectativas de sostenibilidad, justicia social e impacto urbano, entre otros. Adicional a esto, un mundo en el que el cliente puede hacer sondeos comparativos de precio y poner a competir las marcas con los distribuidores viendo quién le da la opción que mejor se acomoda a su vida, su poder adquisitivo y sus gustos, es un mundo de márgenes hacia abajo. Todos ganan cada vez menos por hacer lo mismo que hacían antes, por competencia nueva, por competencia global, o por simple presión del consumidor.

«Hoy ya no basta con hacer lo que la Ley exige; es necesario ir más allá para conectar con los valores de los clientes»

Este panorama obliga a las marcas a reducir sus costos para poder seguir siendo competitivos y generar rentabilidad a los accionistas, pero, para hacerlo deben trascender la forma convencional de presionar a los proveedores y empezar a automatizar procesos, utilizar inteligencia artificial para predecir la demanda y optimizar los grandes costos en los que incurren con la cadena de suministro que tienen actualmente (3).

(3). Por medio de Align+, una herramienta que hemos desarrollado con socios colombianos a través de la que intervenimos los sistemas de gestión de diferentes empresas, logramos impactar la rentabilidad y el servicio al cliente de manera simultánea, optimizando la operación en función de la rentabilidad.

Las medidas de mitigación y el comportamiento del sector de *retail*: principales riesgos a futuro

Desde el inicio de la cuarentena y con el establecimiento de la emergencia económica, el Presidente Duque ha gobernado a través de decretos que, si bien buscan mejorar la situación actual, no son medidas que ofrezcan una solución en el mediano y largo plazo. Durante este tiempo el Congreso no ha ejercido un control político contundente y, **como hemos advertido**, es poco probable que en esta nueva legislatura Duque encuentre dificultades para el manejo de la crisis. No obstante, la oposición hará un seguimiento exhaustivo a dichos decretos y su efectividad, algo que derivará en mayores tensiones y será material para las campañas de la carrera presidencial en las próximas elecciones.

La oposición no será el único choque que enfrentará el Gobierno. El descontento social ante el corto alcance de las ayudas, los casos de corrupción que se han presentado y la caída en picada de algunos indicadores significativos de la economía, harán que se reanuden las manifestaciones una vez sea posible volver a las calles. Si la economía no se reactiva pronto, los despidos y/o reducción de los salarios seguirán siendo el recurso de los empresarios para mantenerse como sea a flote, y es muy posible que esto gesticione paros laborales destinados a exigir que las empresas respeten los derechos de los trabajadores y que el Gobierno gestione ayudas adicionales. Sin embargo, tal y como se ha visto en el pasado, estos paros ocasionan congestión en la movilidad de las ciudades y ralentizan el desarrollo de la actividad económica y esto, a su vez, empeoraría la ya precaria situación del comercio en el país.

«Si la economía no se reactiva pronto, los despidos y/o reducción de los salarios seguirán siendo el recurso de los empresarios para mantenerse como sea a flote, y es muy posible que esto gesticione paros laborales destinados a exigir que las empresas respeten los derechos de los trabajadores y que el Gobierno gestione ayudas adicionales»

Dentro del mismo problema se puede encontrar una solución frente a las obligaciones a las que está sujeto el sector *retail*. El sector bancario y el Gobierno deberán implementar una estrategia de flexibilización que permita a los comerciantes seguir funcionando, preservar el empleo y pagar sus obligaciones. Las entidades financieras deben demostrar su voluntad de ayudar y reformular su papel para enfrentar la crisis flexibilizando sus condiciones de crédito, otorgando períodos de gracia, extendiendo vencimiento de deudas o reduciendo las tasas de interés para aportar a que los empresarios cuenten con el capital necesario para funcionar durante la crisis y que, con el tiempo, puedan empezar a cumplir con sus obligaciones bancarias. Existe un enorme riesgo de que los pasivos financieros sean motivo de quiebra para muchos negocios que están pasando por una delicada situación debido a la actual coyuntura económica. De igual forma, el Gobierno deberá replantear un nuevo calendario fiscal dando a las empresas mayores plazos para el pago de sus impuestos sin perjuicio de mora.

En contraposición a la posibilidad de reducir la carga tributaria para los empresarios, cada vez suena más la propuesta de **aumentar la base tributaria a las personas naturales**. Una vez superada la crisis del COVID-19, el Gobierno necesitará de una nueva reforma tributaria para aumentar el recaudo en el corto y mediano plazo, por lo cual la **Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif)** propuso gravar toda la canasta básica familiar con la tarifa del 19% y aumentar la base gravable del impuesto de renta a las personas naturales, con lo que, según la Anif, se podrían recaudar más de \$20 billones de pesos. La población ha manifestado su descontento frente a estas propuestas y su implementación podría tener graves consecuencias para el partido de gobierno -Centro Democrático- en las próximas elecciones, ya que los votantes podrían castigarlo dando sus votos a partidos de izquierda.

Lo anterior involucraría un juego de discursos, en el que una profunda brecha entre la población y sector empresarial/comercial podría llevar a propuestas populistas a obtener mayor favorabilidad en las próximas elecciones.

Por un lado, si el Gobierno aumenta los impuestos a los ciudadanos, los votantes optarán por un candidato cuya campaña se base en aumentar la carga de impuestos a las empresas y no a las personas. Por otro lado, la implementación de una propuesta tal pondría en riesgo la confianza de empresarios nacionales (quienes podrían obtener un respiro en medio de la crisis con una reducción de la base gravable) y de compañías extranjeras que, al ver la falta de apoyo al sector por parte del gobierno, decidan no invertir en el país, lo que tendría un efecto negativo y podría entorpecer el desarrollo del sector *retail* en Colombia a largo plazo.

Las grandes empresas del *retail* han podido seguir a flote gracias a una estructura financiera más sólida que les permite acceder a mayores créditos bancarios. Mientras tanto, las pequeñas y micro empresas, y las llamadas "tiendas de barrio" difícilmente logran obtener crédito debido a una percepción de riesgo mayor por parte del sector financiero. A pesar de que existen muchos recursos para que el microcrédito se extienda justo entre esta población, las altas tasas de interés y los demorados procesos de desembolso desincentivan a los micro y pequeños comerciantes a solicitar créditos ante entidades financieras formales haciendo que estos se mantengan endeudados con prestamistas informales que, incluso, cobran tasas de interés muy superiores a la tasa de usura. Frente a esto, la nueva regulación a los plazos de pago a proveedores, mediante la "Ley de Plazos Justos", es un buen comienzo para reconocer la imperiosa necesidad de liquidez que tienen los pequeños y medianos comerciantes y reducir sus asimetrías de poder frente a las grandes superficies. Es probable que la exitosa implementación de la medida atraiga nuevas iniciativas regulatorias que busquen hacer más eficiente el sector y agilizar el flujo de dinero por toda la cadena de valor. Ante este panorama, el Gobierno deberá encontrar una estrategia que permita cobijar tanto a las grandes empresas del *retail*, como a las mipymes, para asegurar, no solo los intereses extranjeros, sino también el motor de las economías locales.

«El Gobierno deberá encontrar una estrategia que permita cobijar tanto a las grandes empresas del retail como a las mipymes, para asegurar, no solo los intereses extranjeros, sino también el motor de las economías locales»

Por último, pero no por ello menos importante, uno de los principales riesgos que se presenta para la reapertura y recuperación del sector *retail*, es la división y constantes choques entre algunos gobiernos locales –en especial Bogotá– y el Gobierno Nacional. La política de aislamiento obligatorio en Colombia llegó a su fin el 31 de agosto, luego de 5 meses y 6 días de cuarentena. El Gobierno Nacional y los gobiernos locales ahora le apuestan a un nuevo modelo de prevención y contención del virus: el aislamiento selectivo. Sin embargo, en la medida en que las tasas de contagio cambien significativamente, estas tensiones podrán nuevamente avivar la incertidumbre para el sector productivo. Será necesario que las alcaldías y el Gobierno encuentren puntos medios y lleguen a acuerdos para dar paso a una reapertura progresiva, constante y no interrumpida del sector para que así, la economía empiece a moverse y mejoren las condiciones de los ciudadanos que hoy se encuentran en el dilema entre salir, arriesgándose al virus, para tener un poco de dinero o quedarse en casa, protegiéndose del virus, pero quedándose sin tener que comer.

Conclusiones y propuestas

En la actual coyuntura, señalamos el vínculo que existe entre el *retail* y la economía, pero también, en el entorno político del país durante los próximos años. El sector debe entender que es parte del tejido de la sociedad y que depende de los consumidores y sus preferencias para salir adelante y tomar conciencia de que su papel es importante a la hora de enfrentar la crisis y que, si deja su rol al azar o terceriza su labor a través de gremios nacionales, puede enfrentar consecuencias inadvertidas o crisis reputacionales en un futuro cercano.

«El sector debe entender que es parte del tejido de la sociedad y que depende de los consumidores y sus preferencias para salir adelante y tomar conciencia de que su papel es importante a la hora de enfrentar la crisis y que, si deja su rol al azar o terceriza su labor a través de gremios nacionales, puede enfrentar consecuencias inadvertidas o crisis reputacionales en un futuro cercano»

Según el [Harvard Business Review](#), “las empresas con una cultura de poner a sus empleados primero, escuchar a sus principales aliados y enfocadas en servir a los demás” podrán tener mayores probabilidades de enfrentar el actual ciclo económico negativo y surgir luego de superada la crisis. Para ganarse la confianza y fidelidad de sus compradores, las empresas de *retail* deben entonces:

Ser solidarias con los retos de la sociedad

Los consumidores del futuro están observando los comportamientos de las empresas durante la pandemia, y es muy probable que esto pueda ser un factor importante que afecte, mancille, o mejore la reputación de las empresas de *retail* en el corto plazo. La benevolencia o crueldad que sea percibida estén dando a sus principales stakeholders, como empleados y clientes en medio de la pandemia será un factor a considerar por los clientes cuando la pandemia haya sido resuelta.

Tomar perspectiva del impacto en el largo plazo de sus marcas e imágenes reputacionales,

particularmente cuando sus ejecutivos o su comunicación de marca expresa opiniones ligadas a una ideología política. Mucho más valioso para las marcas es ejercer su agencia política involucrándose activamente en movimientos o corrientes que busquen atender a la coyuntura actual y generar cambios societales positivos. Las enormes y numerosas problemáticas sociales por las que atraviesa el país, incluidas la pobreza, desigualdad, desigualdad de género, discriminación, deforestación y degradación de los océanos y del medio ambiente (entre muchas otras), ofrecen amplias oportunidades de aportar a la salida de la crisis e impactar a la sociedad de forma positiva en el largo plazo.

Anticiparse a la regulación

El malestar social que desembocó en las protestas de noviembre de 2019 continúa latente y se extenderá en la medida en que la economía continúe deteriorándose. Las enormes desigualdades sociales que, además, han sido expuestas por la pandemia, serán motivo de reformas adicionales al sector productivo que podrían también afectar al sector *retail*, como por ejemplo, una norma para agilizar los pagos a proveedores, o incluso la aplicación de penalidades para las grandes superficies que no cumplan con las normas vigentes. Del mismo modo y como lo [hemos mencionado](#), las altas tasas de interés del sector financiero y su comportamiento durante la crisis podrían causar una mayor regulación del sector, a menos de que éste de muestras de mayor entendimiento y empatía para con las dificultades de sus clientes mipymes. Antes de buscar emplear una estrategia de *lobby* gremial para frenar o impedir la puesta en marcha de estas normas, el sector *retail* debería anticiparse a la regulación estableciendo mejores prácticas con proveedores para evitar que el malestar social se traduzca en acciones regulatorias más agresivas.

Vivir y comunicar el propósito

Las marcas deben estar alineadas a los estándares éticos y morales de los compradores, y no solo con respecto al cuidado del medio ambiente y al trato con los empleados como pasaba antes de la pandemia.

Ahora los compradores también quieren conocer los valores de las empresas a las que le compran y saber de qué formas promueven estos valores en la sociedad y qué están haciendo para contrarrestar los efectos del COVID en la economía y la sociedad. Quieren saber, por ejemplo, si y cómo están cuidando a sus empleados, proveedores y clientes y cómo su cultura empresarial se ve reflejada en cada uno de sus productos y acciones.

Hoy no hay separación entre lo físico y lo digital

La experiencia digital debe tener lo mejor de la experiencia física (velocidad, facilidad de pago, calidad de imágenes, etc.) así como la física debe tener lo mejor de la digital (disponibilidad de producto, descripciones y precios para todos los SKUs -referencias-, etc.) y todos los puntos de contacto con los clientes tienen que ser puntos de experiencia de marca.

Los contenidos de las marcas son las nuevas tiendas

La coyuntura actual ha hecho que sea casi imposible visitar la mayoría de las tiendas físicas y, cuando es posible hacerlo, que los compradores intenten evitarlas al máximo. Así, las marcas se han visto obligadas a fortalecer su presencia digital convirtiéndola en su *showroom*. Los contenidos que la marca publica y comparte con sus audiencias ahora son la tienda y los compradores adquieren sus productos a través de Instagram, Whatsapp y Facebook o respondiendo a *newsletters*, por ejemplo. Con esto, los consumidores están dando un paso hacia su comodidad que no querrán echar atrás. Es probable que cuando se reactive la interacción en los comercios físicos, el consumidor se pregunte si es realmente necesario desplazarse (por ejemplo, en medio del tráfico de Bogotá) cuando puede pedir lo que quiera desde la comodidad de su casa. Esto hará necesario que las tiendas sean capaces de atraer a los clientes ofreciéndoles mucho más que la simple posibilidad de hacer la transacción al crear centros de experiencia donde los compradores pueden interactuar con las marcas y conocer más acerca de su propósito y sus valores.