

SHOPPING ESCASO

Por Natalia Vera, Lima

El largo confinamiento, la reducción de aforo, mayores costos operativos y laborales y una economía en recesión han sido los componentes de un cóctel letal que ha sacado de carrera a varios jugadores de la industria *retail* tras el COVID-19. A pesar de que muchas compañías han abrazado al *e-commerce* como salvavidas, este no será suficiente para impedir una notable caída en los ingresos.

Tras más de 100 días de haber cerrado sus puertas, el 22 de junio de 2020 no era un lunes cualquiera para el *retail* peruano. Era el día de la reapertura de los centros comerciales con atención directa al público. Los consumidores, por su lado, formaban kilométricas colas –no siempre guardando el distanciamiento social– para ingresar a los establecimientos comerciales considerados no esenciales, que tuvieron prohibida la atención al público durante la fase 1 de la pandemia.

Muchos de estos impacientes clientes salían con grandes bolsas y paquetes de electrodomésticos y equipos electrónicos después de largos días encerrados en sus casas, debido a la cuarentena obligatoria que impuso el gobierno como medida para evitar los contagios de COVID-19. No obstante, no hay billetera que aguante tal ritmo de gasto, sobre todo en una economía como la peruana, en la que más de 6,7 millones de personas perdieron su empleo en el segundo trimestre de 2020, según datos del INEI.

Es así que esta fiebre inicial por las compras fue pasajera. Si bien el tráfico de personas en los centros comerciales –a pesar de las restricciones de aforo– es de alrededor del 80% al registrado en 2019, en el campo de las ventas la historia es diferente.

“Las ventas han tenido un comportamiento más tímido. En los últimos días de junio y en julio llegaron al 70% de lo registrado en 2019. Hubo una especie de desembalse después de estar mucho tiempo en casa. Las familias compraron calzado, ropa para niños o para el cambio de estación, equipos electrónicos y muebles para la casa”, dice Juan José Calle, director de la Asociación de Centros Comercial del Perú (Accep). “En julio algunas empresas pudieron pagar gratificaciones y eso tuvo un impacto positivo en las ventas, pero esta situación no se ha repetido ya que el poder adquisitivo de las familias se ha reducido”.

Y es que el consumidor del *retail* moderno de hoy es distinto al comprador prepandemia. Según el Índice de EY del Futuro Consumidor, el 27% de encuestados ha recortado gastos en las diversas categorías de consumo, a raíz del COVID-19. Asimismo, el 78% de las personas mayores de 45 años han reducido su frecuencia de compras y el 64% adquiere solo lo indispensable. De otro lado, el 46% de las personas entre 18 y 44 años afirma que ahora les importa más la marca que consumen, y solo el 11% de ellos viene gastando durante la pandemia, de forma optimista al futuro.

Los días de confinamiento previos a la reapertura también fueron amargos para el *retail* peruano. “La cuarentena tuvo un impacto en varias direcciones. Se estima que la industria del *retail* perdió 40% de su volumen de ventas durante este periodo. Además, se triplicó el nivel de riesgo de quiebra, sobre todo de los operadores de bienes considerados no esenciales. Al no operar, no producían suficiente caja para cumplir con sus obligaciones, tanto financieras como operacionales”, dice Hugo Rodríguez, coordinador del Programa de Alta Especialización en *Retail Management* de ESAN.

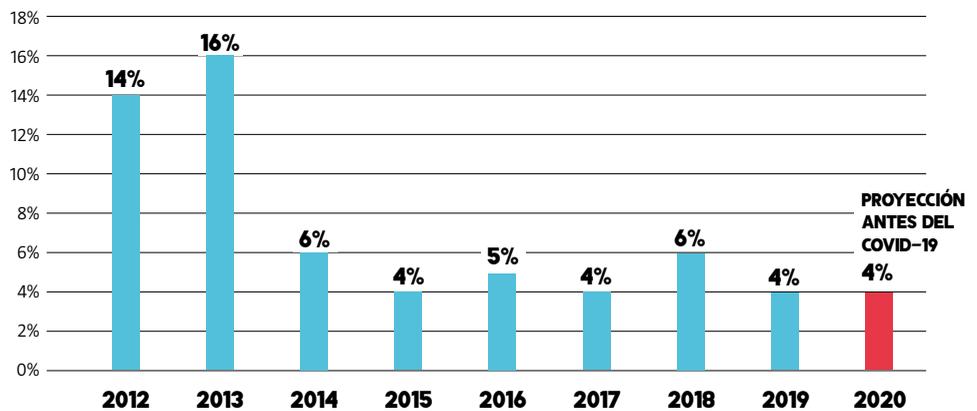


En ese sentido, los tres meses de paralización habrían causado pérdidas por S/ 7.500 millones en ventas. Por lo pronto, el motor de esta industria no está operando al total de su capacidad. De acuerdo a Accep, el 70% de los locales en los centros comerciales ya están activos. El resto, son restaurantes, cines y juegos infantiles que aún no pueden operar, porque la normativa aún no lo permite. No obstante, también hubo locales que no pudieron capear esta crisis.

“Al inicio de la reapertura no todos los locales los estaban en condiciones de retomar sus operaciones, porque no tenían la capacidad de implementar los protocolos inmediatos.

DE COMPRAS

Ventas del sector *retail* (var. % interanual nominal)



Fuente: BCRP y BBVA Research



Muchos tenían que retomar las contrataciones de sus trabajadores y vendedores que estaban en suspensión perfecta de labores, y reactivarlos no es un proceso sencillo. Había que pasarlos por pruebas rápidas para descartar que tuvieran COVID y alrededor del 25% daban positivo, y tenían que ponerlos en cuarentena, seguir pagándoles un sueldo y volver a convocar a más gente para que trabajen”, dice Juan José Calle, quien también es CEO del Jockey Plaza Shopping Center. “En el caso de los módulos, trabajan generalmente con dos personas y, finalmente, tenían que pagarle a cuatro. Eso no era sostenible. El resultado es que muchas tiendas, sobre todo las pequeñas, no han podido subsistir o han decidido no retomar actividades, esperando tiempos mejores. Creemos que todavía van a haber varias bajas en el mercado”.

Las cifras oficiales dan cuenta del cierre de estos co-

mercios. Según datos del INEI, en el segundo trimestre del año se produjo una caída del empleo en el sector comercio de 55%, en relación al mismo periodo de 2019.

Adicionalmente a estos mayores costos laborales, el comercio moderno también ha debido invertir en implementar las normas de bioseguridad para operar. Según reportes internacionales de la agencia de calificación crediticia Fitch Ratings, la agencia de noticias Quartz, entre otros, los nuevos costos operacionales a raíz de la pandemia aumentaron en tres puntos porcentuales.

“Algunas de las acciones de las empresas *retail* para balancear el costo operativo han tenido un impacto en la calidad del servicio, como la reducción de la mano de obra, optimización de los gastos de energía, aumento del autoservicio en la sección de panadería, embutidos, carnes, alimentos preparados, etc.”, dice Hugo Rodríguez.



De arriba abajo: Francisco de la Roza (Supermercados Peruanos); Hugo Rodríguez (ESAN) y Juan José Calle (Accep).

LA HORA DE LOS SUPERMERCADOS

A pesar de que los supermercados y farmacias fueron consideradas empresas de rubros esenciales y podían atender al público en sus establecimientos físicos, esta tarea fue un gran reto. Y es que, constantemente se emitían nuevas normas, que eran modificadas en cuestión de días, e incluso, las diversas entidades y reguladores daban versiones distintas de las mismas.

“Al inicio hubo mucha prueba y error en cuanto a medidas y tuvimos que adaptarnos rápidamente a lo que decía la normativa. El consumidor también se tuvo que enfrentar a mu-

cha incertidumbre. La demanda por muchos productos se incrementó, y la parte productiva tampoco pudo reaccionar a tiempo. Muchas de las fábricas tuvieron que cortar muchas líneas de producción”, dice Francisco de la Roza, gerente general de Supermercados Peruanos. “Tenemos proveedores que nos venden 50 tipos de productos distintos, y en los primeros días de la pandemia solo podían producir dos. Nuestros modelos automáticos de reposición de la cadena ya no funcionaban, porque estos trabajan sobre una proyección de demanda y sobre el entendimiento de que el proveedor va a reponer lo que le estás solicitando. Efectivamente empezó a ocurrir la escasez, pero tuvimos que cambiar nuestro modelo logístico de preparación, pasamos de pedir productos a categorías. Más que tener diferentes tipos de arroz, lo importante era tener arroz”.

Incluso, el brazo minorista del Grupo Intercorp tuvo que regresar a modo manual muchas operaciones en su centro de distribución en Villa El Salvador. “La preocupación era abastecer la categoría con lo que hubiese y hubo mucho trabajo manual y muy intenso del área de reposición de compra. Muchos de estos procesos son automáticos porque soportan una operación de 25.000 SKU con más de 600 tiendas, pero en esa coyuntura ya no funcionaban porque teníamos que estar mano a mano viendo qué es lo que había para abastecer nuestras tiendas”, dice de la Roza.

Supermercados Peruanos también usó su canal digital para satisfacer la demanda. La participación de este canal durante esta etapa, según el ejecutivo se triplicó, pero no llegó

a ser muy significativa. “Antes del COVID la venta por el canal *online* representaba el 1% y tras esta alcanzó el 3%. Llegamos hasta ahí porque nunca cerramos nuestras tiendas y la demanda era altísima. Distinto es el caso de las tiendas por departamento o *homecenters* que estaban cerrados y la única posibilidad de venta era el canal *online*”, dice.

Y es que si bien el crecimiento del *e-commerce* ha sido la gran revelación durante esta pandemia, esta está lejos de igualar el volumen de las ventas presenciales. De acuerdo al gremio de *Retail* de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), antes de la pandemia algunos *retailers* contaban con la posibilidad de hacer ventas *online* que representaban algo más del 2%. Hoy, el porcentaje estaría cerca del 10%.

Para Hugo Rodríguez, de ESAN, el *retail* físico se adaptará para generar mejores experiencias de compra. “Rediseñará las tiendas (sobre todo las grandes) para adecuarse a las categorías que ganaron espacio durante la pandemia como los productos de limpieza, sanitización, entre otros. Posiblemente todos los operadores implementarán la estrategia de omnicanalidad para facilitar la experiencia y conveniencia. La capilaridad será clave en un ambiente donde se evitarán las grandes concentraciones, lo que llevaría a la aparición de formatos más pequeños y cercanos. Los grandes espacios posiblemente destinarán parte de su área para montar *dark stores* y servir así mejor a los clientes *online*”, dice.

Por el lado de los centros comerciales, estos también se subieron a la ola digital para ampliar el abanico de canales

de ventas. Iniciativas como el recojo en tienda, o plataformas con catálogos virtuales, donde sus locatarios podían vender sus productos y se encargaban también del *delivery*.

RECUPERACIÓN MODERADA

2020 será un año para el olvido para la economía peruana. 2021, en tanto, se vislumbra como un periodo de crecimiento, aunque el camino será largo, con millones de peruanos sumidos en el desempleo y sin recursos para levantar la cabeza del consumo.

Por lo pronto, el COVID-19 ha golpeado fuertemente las perspectivas para el consumo privado. Por ejemplo, el Instituto Peruano de Economía (IPE) a inicios de 2020 proyectaba un crecimiento de 3,1% para el consumo privado, pero la coyuntura ha llevado a revisarla. Hoy, el IPE estima una caída del consumo privado entre 7,3% y 9,3%, debido al deterioro del mercado laboral.

Incluso esta entidad señala que, si bien el próximo año se espera una tasa de crecimiento positiva, entre 4,4% y 6,4%, esta no sería suficiente para volver a los niveles de consumo privado previos a la pandemia y vislumbra que eso posiblemente se daría recién a mediados o fines de 2022.

En Accep son conscientes del duro camino que les tocará recorrer. La expectativa era que este año las ventas de los centros comerciales sumaran S/ 32.000 millones, 9% más que en 2019. Hoy, el escenario es dramáticamente diferente. “La proyección hacia final del año es bastante fría. Calculamos estar bordeando el 60% de las ventas que se consiguieron en 2019”, dice Juan José Calle.