



CÓMO PROTEGER LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN DE BIENES DE CONSUMO MASIVO EN LATINOAMÉRICA

Por Daniel Azevedo, Joel Muniz, Sandro Marzo, Nicol Zhou, Francisco Barroso y Frederik Bruggink

Ahora que Latinoamérica se encamina hacia la peor recesión de su historia, los fabricantes de bienes de consumo masivo (CPG, por sus siglas en inglés) deberían tomar medidas para evitar la destrucción de sus redes de distribución en la región.

Las tiendas de conveniencia, los restaurantes y los bares en Brasil, México y otros países latinoamericanos se verán sometidos a una enorme presión como consecuencia de la pandemia COVID-19. Hasta un 25% de las tiendas de conveniencia y un 80% de los bares y restaurantes podrían cerrar, lo que provocaría aún más sufrimiento en una región que ya tiene que hacer frente a más de 4 millones de infecciones y 160.000 muertes.

La desaparición de tantos pequeños puntos de venta tendrá un gran impacto en los fabricantes de CPG, que dependen de este "comercio tradicional" para la inmensa mayoría de sus ventas en Latinoamérica. El comercio tradicional también es un canal mucho más rentable para los fabricantes de CPG que el canal

de comercio moderno, que incluye el prometedor formato del *atacarejo* en Brasil y los supermercados de todas partes.

Está claro que, por mucho que lo intenten, los fabricantes de CPG no podrán impedir que se produzcan algunas perturbaciones. Pero, por otro lado, tienen ahora la oportunidad de configurar la forma que tendrá el comercio tradicional tras la COVID-19 y de asegurarse de que estos puntos de venta sigan contribuyendo significativamente a su éxito en la región.

TRES FORMAS DE AYUDAR AL COMERCIO TRADICIONAL

Estas son las tres principales acciones que deberían emprender ya los fabricantes de CPG.

Ofrecer directrices sobre las mejores prácticas de seguridad e higiene en los establecimientos

Muchos propietarios de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Latinoamérica carecen de recursos o no tienen los conocimientos necesarios para cambiar sus entornos de venta en respuesta a una grave crisis sanitaria.

Necesitarían asesoramiento en cada paso del proceso de venta, desde la configuración de la tienda hasta la elección de unidades de almacenamiento, de dispositivos de protección o de medios de pago.

Las PYMES que aún no han realizado cambios significativos todavía están a tiempo de empezar. Muchos de los cambios en materia de seguridad que exigen las condiciones actuales seguirán siendo necesarios dentro de un año o más. Aunque es importante en toda Latinoamérica, el asesoramiento es especialmente relevante en países en los que las directrices y políticas de reapertura han sido hasta el momento menos estrictas y han generado una sensación de inseguridad en los compradores. Entre estos países figuran Brasil (que ha superado este mes la cifra de 68.000 muertos) y México (donde las exigencias de uso de mascarilla y el distanciamiento social han sido laxas y donde las cifras de fallecimientos diarios siguen aumentando).

En todos los países latinoamericanos donde desarrollan sus actividades, los fabricantes de CPG deben desempeñar la función de asesores de seguridad. Algunos ya lo hacen. Por ejemplo, Pepsi, Coca-Cola, Mondelēz y Kellogg's colaboran con asociaciones de comercios en una iniciativa denominada "Mi Tienda Segura". Como parte de esta iniciativa, las tiendas de barrio reciben recomendaciones a través de WhatsApp sobre cómo mantener sus tiendas seguras para el cliente y cómo evitar un aumento de los contagios locales.

Gran parte del asesoramiento debería referirse al comportamiento dentro y alrededor de las ubicaciones físicas de las PYMES. Para empezar, deberían hacer hincapié en los protocolos de higiene a seguir por los empleados — desde el lavado de manos frecuente hasta estornudar (cuando es necesario) en la parte interior del codo. El consejo para estornudar es una de las prácticas que Walmart México recuerda a los trabajadores de sus tiendas. También sería útil que los empleados de las tiendas

pequeñas recibieran folletos en los que se describieran los síntomas y los pasos que deben seguir en caso de infección.

La atención adecuada a los equipos de protección individual — como guantes y mascarillas — es otra forma en la que las tiendas podrían mostrar su concienciación con respecto a la seguridad. Los fabricantes de CPG podrían asegurarse de que en sus puntos de venta haya siempre existencias de estos equipos. En México, la compañía cervecera Grupo Modelo ha llevado a cabo una iniciativa práctica en este aspecto, que consiste en la fabricación y distribución de 300.000 botellas de desinfectante de manos.

Las PYMES también deberían adoptar prácticas sensatas de distanciamiento social. Estas pueden incluir desde la limitación del número de compradores en una tienda en un momento determinado hasta el uso de señalización para ayudar a la gente a mantener la distancia de seguridad al hacer cola en el exterior o en las zonas de pago del interior.

Hay otras medidas que podrían contribuir a reducir la posibilidad de contagio de em forma. Por ejemplo, los fabricantes de CPG podrían reestructurar sus procesos de envasado y entrega para reducir el número de contactos que tienen lugar entre el almacén y el punto de compra (o consumo). Podrían sugerir formas de facilitar la recogida en el exterior o en el interior en poco contacto. Y podrían animar a sus colaboradores de comercio tradicional a realizar las ventas al aire libre — en las zonas de aparcamiento, por ejemplo — donde la transmisión de COVID-19 es mucho menos probable. (Véase la Figura 1.)

Algunas de estas tácticas — como la limitación del número de visitantes en un momento dado y el aumento de la disponibilidad del servicio al aire libre — también tendrían sentido en establecimientos de restauración. Los fabricantes de CPG podrían ayudar a los restaurantes a evaluar sus opciones. También podrían trabajar con las administraciones locales para transformar las aceras en zonas exteriores de consumo de alimentos y bebidas.

Figura 1 | Asistencia potencial de CPG a tiendas de conveniencia en Latinoamérica



Ayudar a las PYMES a adaptarse al cambio de compra *online*

Muchos de los hábitos de consumo que han surgido durante la pandemia no desaparecerán completamente para volver a la situación previa a la llegada de la COVID-19. Por ejemplo, el comercio electrónico se multiplicó por cinco en China después de la crisis del SARS en este país. El SARS marcó el comienzo de un cambio de comportamiento en China que se ha intensificado.

La COVID-19 puede tener un efecto catalizador similar en Latinoamérica, donde el hábito de compra en las tiendas locales ha estado hasta hace muy poco tiempo profundamente arraigado en el comportamiento del consumidor. Está claro que ya se está produciendo el cambio hacia el comercio electrónico. Mercado Libre, en Argentina, incorporó 1,7 millones de nuevos clientes pocas semanas después de que la Organización Mundial de la Salud declarara la pandemia de COVID-19. Y solo un mes después de que los países latinoamericanos empezaran el confinamiento, las compras de comercio electrónico en la región se multiplicaron por cinco, según una estimación, una repetición casi idéntica del efecto que tuvo en China dos décadas antes con el SARS.

El aumento del comercio electrónico en Latinoamérica es evidente en la mayor visibilidad de los servicios de entrega a domicilio. Hace escasamente seis meses, Rappi, una aplicación colombiana de reparto y entrega a domicilio estaba

realizando despidos. Actualmente, esos despidos parecen un recuerdo lejano. El personal de reparto de Rappi, con su distintivo color naranja, está en todas partes — desde Ciudad de México hasta Bogotá, pasando por Santiago — entregando alimentos, desde comida para llevar de restaurantes, hasta compras de supermercado, cerveza o vino.

Otro indicador del ascenso del comercio electrónico en Latinoamérica es Tiendita Cerca, una plataforma respaldada por el Grupo Modelo concebida inicialmente para ayudar a los consumidores a encontrar tiendas y productos. Desde entonces, Tiendita Cerca se ha transformado en una plataforma de pedido que permite a los consumidores de determinadas zonas de México pedir algunos productos necesarios a tiendas cercanas y recoger luego sus pedidos, reduciendo así su contacto con otros compradores.

También han adquirido importancia otras formas de comercio electrónico más específicas. Por ejemplo, muchas personas de reparto emprendedoras, no vinculadas a ninguna empresa, ofrecen en *WhatsApp* o *Facebook Messenger* la recogida de pedidos de productos a vecinos que viven en su misma ciudad y entregan los productos en moto o bicicleta. Este canal informal (que denominamos "venta conversacional") ya hace algún tiempo que existe en Latinoamérica, pero su importancia ha crecido significativamente durante la pandemia.

Los proveedores podrían tomar la iniciativa de ayudar a las PYMES a utilizar estas plataformas para prosperar en este nuevo mundo. Deberían instruir a las PYMES sobre el uso de soluciones *Fintech* y mercados digitales para realizar pedidos online. También es posible que algunas herramientas de ventas B2B que utilizan los fabricantes de CPG (como, por ejemplo, MiMercado del Grupo Modelo, que realiza un seguimiento de las ventas y entregas a PYMES) puedan adaptarse para facilitar las transacciones B2C.

Poder pagar electrónicamente no solo es importante en aquellas situaciones en las que el comprador nunca ve directamente al vendedor. También será cada vez más importante en las transacciones presenciales en la tienda, por ejemplo, cuando alguien llega al mostrador exterior de una tienda o recoge un pedido de comida en un restaurante en Lima. Es probable que los clientes no quieran pasar soles peruanos de mano en mano y prefieran, en su lugar, efectuar la transacción de forma electrónica. (Véase la Figura 2.)

El desplazamiento de los consumidores hacia las transacciones y el comercio electrónicos también puede acelerar las inversiones de los fabricantes de CPG en soluciones *Fintech* en Latinoamérica. Hasta el momento, gran parte del uso de soluciones *Fintech* (como la descarga de monederos digitales y el registro en neobancos) se ha producido entre la población con acceso a servicios bancarios. Si una mayor parte de la población sin acceso a los servicios bancarios comienza a utilizar tecnología *Fintech*, los fabricantes de CPG tendrán interés en participar en la gestión de este cambio.

Contribuir a garantizar la liquidez de los distribuidores

Para sobrevivir a la recesión que atenaza la región, muchas PYMES latinoamericanas necesitarán ayuda financiera directa. Algunos fabricantes de CPG ya la están proporcionando, suavizando sus condiciones de pago habituales a tiendas y restaurantes. Esta es una forma de ayudar a las PYMES a hacer frente a sus necesidades de capital circulante.

Figura 2 | Asistencia potencial de CPG a restaurantes y bares en Latinoamérica



Los pagos sin efectivo se han implantado en Latinoamérica como respuesta al coronavirus y no desaparecerán en un futuro próximo. En una encuesta realizada por MasterCard en abril, cuatro de cada cinco latinoamericanos declararon que continuarían utilizando pagos sin efectivo tras el fin de la pandemia.

El sector de CPG también puede tener un papel en la recepción del dinero que utilizan los gobiernos como medida de estímulo. En Brasil, el importe aprobado para su distribución a las PYMES es de alrededor de 7.500 millones de dólares. En Argentina, el dinero destinado al alivio de las PYMES (que incluye líneas de crédito

de capital circulante) es de unos 5.000 millones de dólares. El plan de estímulo de Colombia incluye 500 millones de dólares para préstamos de emergencia a las PYMES y 100 millones de dólares de fondos de emergencia para microempresas

Los procesos para transferir fondos gubernamentales a pequeñas empresas durante una crisis nunca son sencillos. Incluso en EE. UU., con su infraestructura financiera altamente desarrollada, el proceso de desembolso a las empresas de fondos para aliviar los efectos del coronavirus ha sido obstaculizado por los retrasos y ha suscitado críticas.

En Latinoamérica, es probable que los procesos encuentren obstáculos aún mayores, ya que el carácter informal del sector de comercio tradicional complica las decisiones sobre los requisitos necesarios para recibir los fondos. Como saben quienes venden a través de los canales de comercio tradicionales en Latinoamérica, un número importante de PYMES no figuran en los registros gubernamentales. Y debido a que los gobiernos nacionales no incluyen PYMES no inscritas en sus registros, la administración no tiene forma de saber cuáles de los cientos de PYMES en un radio de 10 km² de una ciudad densamente poblada son las más importantes para la economía local.

Es mucho más probable que los fabricantes de CPG que distribuyen directamente sin emplear intermediarios locales tengan un mejor conocimiento de esta situación. Los gobiernos de Latinoamérica así lo reconocen, y ese es uno de los motivos por los que están recurriendo a los fabricantes de CPG locales para que les ayuden a asignar los fondos. Existen varios escenarios posibles. Por ejemplo, los fabricantes de CPG podrían desembolsar directamente préstamos a las PYMES, o bien asociarse con bancos de desarrollo locales u organizaciones supranacionales, como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial, para canalizar los préstamos a las PYMES.

En algunos casos, los fabricantes de CPG podrían efectuar préstamos directos a las PYMES, con condiciones de devolución flexibles.

Mientras los fabricantes de CPG participen en el proceso de distribución de fondos, recae en ellos la responsabilidad de identificar las PYMES con mejores expectativas de éxito a largo plazo. Esto no significa que los fabricantes de CPG tengan que dejar de lado a las PYMES que tengan dificultades. Pero tendrán que dar prioridad a las que tengan más posibilidades de superar la prueba de la COVID-19 intactas, o incluso reforzadas.

UN DEBER Y UN IMPERATIVO DEL NEGOCIO

Lo ideal sería que los fabricantes de CPG tuvieran una idea clara de cómo se verá afectado el comercio tradicional en Latinoamérica. Pero, por desgracia, nadie lo sabe. Lo que sí sabemos es que dentro de un año habrá menos tienditas, almacenes, mercados, restaurantes y bares. Esto tendrá un efecto devastador para decenas de millones de personas para las que estos negocios son su medio de vida.

Los fabricantes de CPG no pueden evitar ellos solos el daño que sufrirá este sector económico crítico. Son solo uno más de los agentes económicos — junto con las administraciones locales, las organizaciones multinacionales y otros— que pueden prestar su ayuda. Pero por sus contactos, aptitudes empresariales y conocimiento íntimo de los puntos de venta individuales, están en una posición única para ofrecer un valioso apoyo al comercio tradicional.

Confiamos en que los fabricantes de CPG hagan todo lo que esté en su mano para ayudar. Pocas veces en el mundo de los negocios se puede decir, como hoy, que estamos todos en el mismo barco.

Acerca de los autores

Daniel Azevedo es *managing director y partner* en la oficina de Boston Consulting Group en São Paulo. Dirige el área de especialización *Consumer* en Brasil y el área de especialización *Global Advantage* en Europa Occidental, Sudamérica y África. Se le puede contactar por correo electrónico en: azevedo.daniel@bcg.com

Joel Muniz es *managing director y partner* en la oficina de la firma en Ciudad de México. Dirige el área de especialización *Consumer* en México y América Central. Se le puede contactar por correo electrónico en: muniz.joel@bcg.com

Sandro Marzo es *managing director y partner* en la oficina de BCG en Bogotá. Dirige el área de especialización *Consumer* en los países de Sudamérica de habla española, así como el área de especialización *Marketing, Sales & Pricing* en la región. Se le puede contactar por correo electrónico en: marzo.sandro@bcg.com

Nicol Zhou es *managing director y partner* en la oficina de la firma en Nueva York. Es miembro core del área de especialización *Consumer* y es experto en temas de ventas digitales. Se le puede contactar por correo electrónico en: zhou.nicol@bcg.com

Francisco Barroso era anteriormente project leader en la oficina de BCG en Toronto. Actualmente es alumno de la Harvard Business School.

Frederik Bruggink es consultor en la oficina de la firma en Nueva York. Ha desarrollado una intensa labor en Latinoamérica, centrándose en tecnología financiera y capital riesgo corporativo. Se le puede contactar por correo electrónico en: bruggink.frederik@bcg.com