



Retail: ante la disrupción digital

La digitalización, el comercio electrónico y un nuevo perfil de consumidor, que basa su satisfacción en acumular experiencias y no bienes de consumo, son factores que están impulsando la transformación del retail.

Mientras que el retail se ha expandido a un ritmo del 4% anual durante la última década, el comercio electrónico crece a un ritmo mayor, y pasará de representar el 9% de las ventas globales en 2016 al 15% en 2020.

Las guerras de precios han impactado en el comercio tradicional, que no ha logrado adaptar sus cadenas de suministro a la digitalización y a la experiencia de usuario. Su rentabilidad cayó al 5,7%. Grandes minoristas, con una facturación de 10 millones de dólares (USD10mn) o más, han tenido que pagar un precio muy alto, ya que, a nivel mundial, el número de bancarrotas se disparó en un 66% en 2016.

La aceleración del deterioro financiero que dio comienzo en 2015 puso de relieve la necesidad urgente en el comercio minorista de adquirir nuevas capacidades tecnológicas, una tendencia que persistirá a medio plazo con tres desafíos clave: la omnicanalidad, el coste de la presencia online y la movilidad, que son ya percibidos como los tres principales elementos disruptivos de esta industria.

Estas son algunas de las conclusiones extraídas por SOLUNION del último informe sobre retail, elaborado por su accionista Euler Hermes, que analiza la capacidad de doce países para adaptarse al cambio y los agrupa en cuatro categorías. En primer lugar, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania

y Corea del Sur; en segunda posición, Francia, Japón y, en menor medida, Italia y España; a continuación, China e India; y, por último, Brasil y Rusia.

Herramientas móviles

El retail se encuentra en un momento decisivo: todo su modelo de negocio necesita un serio replanteamiento. Tras una década en la que la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) se mantuvo en un 4,8%, por término medio, la expansión no se está produciendo lo suficientemente rápido.

En 2016, esta gigantesca industria alcanzó los 15 billones de dólares (USD15tn). Sin embargo, el ritmo de crecimiento de ventas se ralentizó,

llegando al 5%, en términos de rentabilidad. 2017 debería ser un poco mejor, pero la mejora (+6%) será sutil. De hecho la recuperación de los precios no será suficiente para compensar el lento crecimiento del volumen de ventas, que se espera permanezca por debajo del 1,5% en las economías avanzadas. En cambio, los mercados emergentes crecerán más rápido y alcanzarán un ratio del 7%.

El rápido incremento de la actividad online es otro factor a tener en cuenta. En 2015, el comercio electrónico supuso tan solo un 7% del total de las ventas al por menor pero se espera que se incremente hasta el 15% en 2020, impulsado por la rápida expansión del acceso a Internet entre la población mundial (desde un 7% en el año 2000 hasta un 44% en la actualidad). Además, en las economías avanzadas, Internet está disponible en más del 80% de los hogares.

Algunos países han dado un salto tecnológico esquivando la ruta del ordenador y pasando directamente al móvil. En este sentido, Rusia es el líder mundial, con 160 suscripciones móviles por cada 100 habitantes; mientras que en India, donde la penetración de

Internet es baja, el comercio móvil es la herramienta preferida para comprar online (59%).

Adaptarse o cerrar

El retail ha experimentado un profundo cambio durante los últimos 15 años. Al principio, las cadenas de tiendas de todo el mundo confiaban en los grandes volúmenes y en la deuda como parte importante de su modelo de negocio. Los principales actores mundiales se apresuraron a conquistar y dominar los mercados emergentes de Asia, Brasil o Rusia. Sin embargo, los esfuerzos por compensar los bajos márgenes fueron más complejos de lo previsto y el sector encaró una dura realidad: los grandes comercios habían invertido masivamente en países que rápidamente habían contribuido a la rentabilidad, pero no a los ingresos.

Para satisfacer las expectativas del "menos por más" de los llamados Consumidores 2.0 y hacer frente a la desaceleración del crecimiento de la riqueza en los hogares, los minoristas entraron en una abrumadora guerra de precios. Pero la consecuencia más directa y crucial fue el fuerte deterioro de la rentabilidad. Los beneficios antes de

impuestos e intereses (EBIT) cayeron al 5,7% en 2016 desde el 8% de 2011.

Otra de las tendencias era la unión de fuerzas en búsqueda de economías de escala, frente a la opción última de la extinción. Las fusiones y adquisiciones en el sector minorista se incrementaron en una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 6,2% entre 2010 y 2016.

Por otro lado, las quiebras acapararon mayores pérdidas. Los ingresos acumulados de las diez mayores empresas insolventes alcanzaron un total de 5.200 millones de dólares (USD5,2bn) en 2015 y de 6.700 millones de dólares (USD6,7bn) en 2016. Y lo que es peor: el número de comercios minoristas insolventes con una facturación de 10 millones de dólares (USD10mn) o más se disparó en 2016 en un 66% con respecto al año anterior.

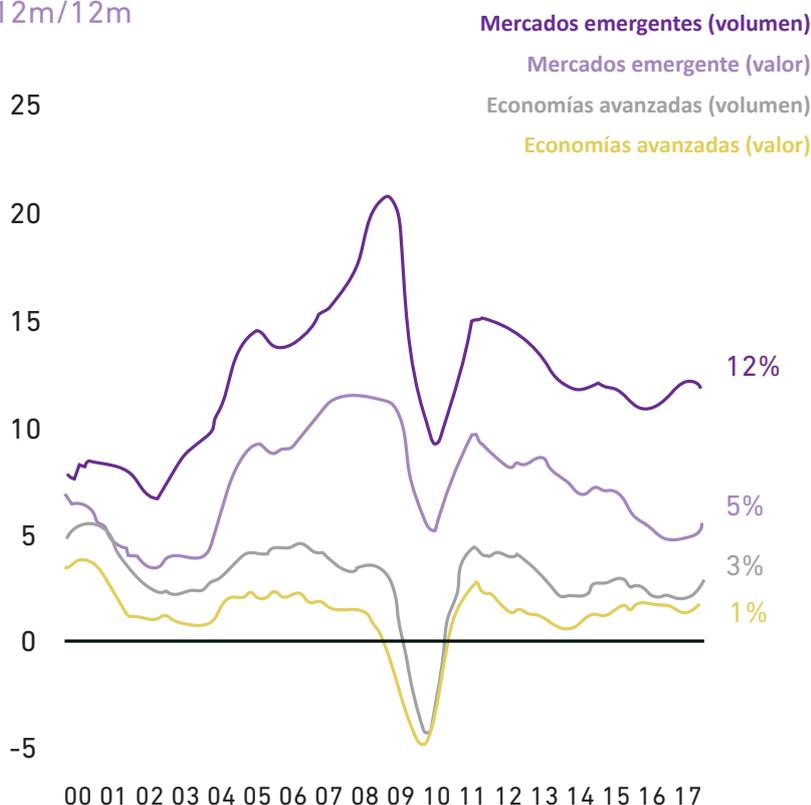
A día de hoy, el comercio minorista debe someterse a una fase de consolidación dolorosa pero necesaria. A medida que la experiencia del consumidor ocupa el centro de la escena, el valor añadido se convierte en clave. La evolución del consumidor masivo fuerza a los grandes comercios a adaptarse o morir.

Empujados a invertir en actividades online, los minoristas a menudo no logran el éxito a la hora de rediseñar sus procesos y proporcionar la experiencia que el cliente desea. En 2015, las adquisiciones de empresas tecnológicas por parte de los comercios minoristas se dispararon con 41 acuerdos (un 173% más que el año anterior) por valor de 786.000 millones de dólares (USD786bn). El número de adquisiciones se estabilizó en 2016 (40), pero el valor de las operaciones se disparó a los 2 billones de dólares (USD2000bn).

Euler Hermes confía en que la tendencia continuará en 2017, ya que los comercios recurrirán a la inteligencia artificial para aprovechar el poder del big data y ofrecer experiencias a medida.

Ventas Retail en las economías avanzadas y en los mercados emergentes

%, 12m/12m



FUENTES: IHS, EULER HERMES

Economías avanzadas

▲ 1,5%

Mercados emergentes

▲ 7%

Los desafíos más importantes

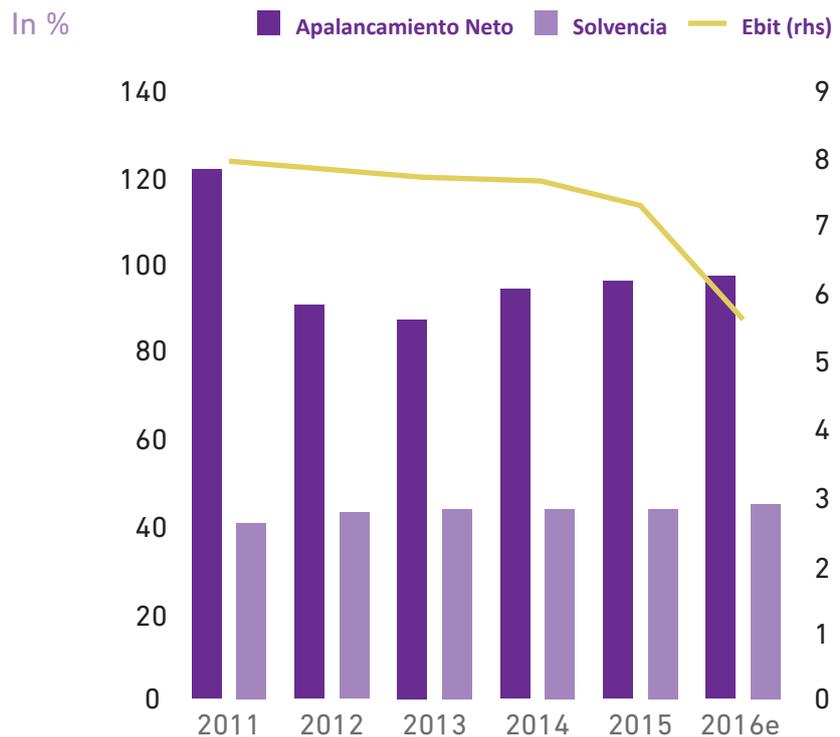
Euler Hermes califica el riesgo del sector retail con un valor 'Medio'. Esto significa que hay signos de debilidad y la posibilidad de una desaceleración en la mayoría de los países analizados.

Según el informe, los desafíos más importantes para los minoristas hoy en día y a los que se enfrentarán durante los próximos cinco años, son la omnicanalidad, el coste de la presencia online y la movilidad:

- **La omnicanalidad** trata de ofrecer a los clientes una experiencia de compra a través de cualquier canal: online (ordenador o móvil), por teléfono o en la propia tienda. Los minoristas luchan para hacer frente a este desafío, para romper nichos y desdibujar las fronteras entre los canales de distribución digitales y físicos. El concepto gira en torno al deseo del consumidor de tener flexibilidad y vivir una experiencia.
- **El coste de la presencia online** se ha convertido en un gran problema para la transición de los comercios minoristas. Frecuentemente, el ladrillo y lo digital se encuentran compartimentados, aunque el cliente híbrido requiera de ambos. Esta dualidad puede conllevar que las inversiones necesarias para los minoristas tradicionales se conviertan en un desafío importante.
- **La flexibilidad** hace referencia sobre todo a la movilidad. Da respuesta a dos preguntas importantes: 'dónde' (comprar o entregar la mercancía) y 'cómo' (pagar o informarse, por ejemplo). Desarrollar una experiencia de cliente móvil puede conseguirse digitalizando la oferta y expandiéndola a través del Internet de las Cosas (IoT). Los dispositivos móviles son más asequibles que los ordenadores o portátiles, compatibles con casi todas las plataformas y requieren menos desarrollo de infraestructura.

Los beneficios antes de impuestos e intereses cayeron al **5,7% en 2016**

Ratios financieros clave de los minoristas en doce países*



*EE.UU, REINO UNIDO, ALEMANIA, FRANCIA, COREA DEL SUR, JAPÓN, CHINA, INDIA, ITALIA, ESPAÑA, RUSIA, INDIA
FUENTES: BLOOMBERG, EULER HERMES

Pensando en 'Glocal'

Hoy en día, los comercios minoristas de todo el mundo no deben únicamente adoptar un enfoque internacional, sino que deben hacer malabares con las peculiaridades locales. Necesitan desarrollar e implementar estrategias glociales 'ad hoc'.

Es esencial medir si los comercios minoristas están bien equipados para afrontar el cambiante paisaje del sector, especialmente en lo que atañe a digitalización. En este sentido, Euler Hermes ha realizado un estudio para entender la presión que los comerciantes afrontan de cara a rediseñar sus modelos de negocio y, en segundo lugar, su habilidad para llevar a cabo los cambios necesarios en un periodo de dos años.

Los resultados indican que:

- Los minoristas de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Corea del Sur se enfrentan a la presión más intensa para transformar sus modelos de negocio y están bien posicionados para adoptar los cambios, aunque algunos actores

pueden quedar fuera de esta rápida digitalización.

- Francia, Japón y, en menor medida, Italia y España, están experimentando grandes presiones para el cambio por parte de los clientes y los mercados. Sin embargo, su disposición para emprender la transformación es limitada.
- En China e India, existe una alta noción del potencial de la digitalización para ganar cuotas de mercado masivas. Sin embargo, las barreras de entrada son altas y están bien custodiadas por los principales actores.
- En Brasil y Rusia el sector minorista experimenta una presión limitada por parte de los recién llegados y los consumidores. Esto puede suponer un alivio, ya que los minoristas tienen una capacidad limitada para asumir el cambio debido a dificultades financieras estructurales.

España, transformando a los clientes senior en compradores digitales

Las ventas minoristas en España registraron un crecimiento promedio del 2% en 2016, lo que todavía supone la mitad de los niveles anteriores a la crisis. De cara al futuro, se prevé que la inflación suba un 2,2% en 2017 y un 1,7% en 2018, tras varios años de deflación. Sin embargo, esta ligera recuperación de los precios puede verse socavada por la disminución de la confianza de los consumidores. A largo plazo, la demografía plantea una amenaza real. En 2050, España no solo podría haber perdido el 11% de su población actual, sino que un tercio de los habitantes podría tener más de 65 años.

Por otro lado, el consumidor español sigue decantándose por una experiencia tradicional de compra en tienda. Los compradores digitales suponen solo el 50% de la población, y los minoristas online tan solo un 4,1% del total del retail en 2016, lo que refleja el escepticismo de los clientes. Las empresas que triunfen serán las que sean capaces de proporcionar servicios digitales eficientes y seguros, al tiempo que continúen ofreciendo algún tipo de toque humano.

Mientras que en 2011 las enormes deudas pesaban sobre los minoristas

(185% de apalancamiento), ahora se encuentran en un aceptable 100% y la rentabilidad se ha mantenido estable en torno al 8,5% en los últimos cinco años. En términos generales, y desde principios de 2017, el riesgo de impago para el sector minorista en España ha sido catalogado de 'medio' por Euler Hermes.

Otra de las razones del desfase de España respecto a otros mercados es la logística. También la puntualidad es otro asunto especialmente espinoso. Estas carencias dificultan la productividad de los minoristas y alimentan la escasa confianza de los hogares españoles en las compras online. Los retrasos y las cancelaciones siguen afectando a la industria local. Los minoristas deberían priorizar una doble estrategia que conjugue el hoy (tradicional) con el mañana (digital).

Entre los subsectores prometedores, destaca el textil, que ha resistido a los años de crisis; y entre los catalogados como sensibles, los alimentos y los medicamentos son los más expuestos en lo que respecta a las preocupaciones demográficas y a la disminución de los precios de venta.

La situación financiera de los minoristas españoles mejoró en 2016 (8,5% EBIT), pero el endeudamiento sigue siendo elevado

El textil es el segmento líder, mientras que la alimentación y los medicamentos son los más sensibles

