

Decálogo de propuestas para el RETAIL frente al COVID19

Abril 2020

Dr. Joaquim Deulofeu Aymar

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UB.
Socio Director de Qualitat, Serveis Empresariums, S.L.
Profesor de las universidades UPC, UAO-CEU y ESCODI-UB



Qualitat, Serveis Empresariums, S.L. qualitats.com



Decálogo de propuestas para el retail frente al COVID-19

El denominador común a la serie de propuestas que voy a exponer, va a ser la Gestión. Gestionemos nuestras empresas de comercio.

Deseo proponer 10 actuaciones, fruto de mis lecturas, conversaciones y reflexiones de éstas dos primeras semanas de confinamiento, con la máxima concreción. A excepción de las dos primeras actuaciones, las restantes pueden seguir el orden que se crea más oportuno:

1. Tesorería:

La sitúo en primer lugar, puesto que un negocio por más viable que sea, de no tener tesorería, se verá obligado a cerrar definitivamente. No ingresando nada, a no ser que seamos de los servicios esenciales, se impone hacer una lista detallada de gastos y todos los que no sean imprescindibles se deben eliminar.

Hacer un repaso muy detallado y seguro que os daréis cuenta de que alguno es totalmente prescindible. Los que sean imprescindibles, como puede ser el alquiler, tocará negociar, no una demora (pan para hoy, hambre para mañana) sino un descuento o incluso una posible anulación (cero ingresos, cero gastos).

Con los proveedores, negociar aplazamiento o compartir pérdidas, al fin y al cabo, a ellos también les interesa manteneros como clientes.

Teléfono, electricidad, agua, ya sabemos que poco podemos hacer, puesto que dependemos de un Oligopolio, aunque hay algunos casos, como Sorea, que ha rebajado su recibo (excepciones que confirman la regla).

Si tenemos asalariados, y habéis hecho un ERTE, pues bien, hecho, y de no ser así, debemos evaluar la posibilidad también de negociar a la baja y en casos extraordinarios, no habrá otro remedio que el paro, pero no es aconsejable a ser posible, puesto que tenemos que estar preparados para el reinicio, que el presente siempre es temporal. Y ojo, las personas son el capital más importante de una empresa, por lo que hay que cuidarlas mucho.

2. Estrategia:

En segundo lugar, una vez hayamos parado el golpe, necesitaremos focalizar el resto de las actuaciones, y para ello necesitamos una guía, que será la estrategia.

La estrategia es algo que muchas veces olvidamos y que ahora más que nunca se hace necesaria, tanto para parar el golpe como para prepararnos para cuando reiniciemos la actividad. En la estrategia enumerar dos aspectos que son clave y sencillos de llevar a término, y ya no cabe decir que no tenemos tiempo:

- a. Diseñar un DAFO: todas aquellas debilidades y fortalezas que a nivel interno tengamos y las amenazas y oportunidades que a nivel externo podamos detectar. Ésta sencilla herramienta nos dará un diagnóstico claro de nuestra situación.
- b. A partir del DAFO definiremos nuestro propósito actual, objetivo y razón de ser, pero también a medio y largo plazo, ahora es un buen momento para repensarlo, junto con aquellos valores que creemos imprescindibles para compartir y actuar. Probablemente no sea el momento de definir la visión, si somos pesimistas, mejor que no, si somos optimistas, adelante.

Una estrategia clara nos ayudará a focalizarnos y tomar decisiones con mayor rapidez y agilidad, algo crucial en éstos momentos tan volátiles, inciertos, de continuos cambios y ambiguos (el llamado entorno VUCA)

3. Personas:

Como ya hemos dicho, es el capital más importante de la empresa. Aquí incluyo tanto a los gerentes y/o propietarios como a los empleados.

En primer lugar, debemos cuidarnos mucho y paralelamente a nuestros empleados. La actitud positiva aquí es esencial, pensar que esto es temporal y que cualquier crisis genera oportunidades (reducir gastos totalmente prescindibles, descubrir el teletrabajo, redescubrir nuestra web y/o venta online, pensar en nuestra estrategia, dedicar tiempo a nuevas ideas, a la formación, a repensar el negocio, a la información, a contrastar ideas con otras empresas, clientes, proveedores, amigos, consultores, un largo etc..).

Debemos acompañar a las personas que están trabajando con nosotros, apoyarlas, hablar con ellas, dar soporte a nivel anímico, y aprovechar éste tiempo para la formación.

Es un momento propicio para enriquecer nuestro conocimiento y el de nuestro personal, existen múltiples iniciativas en éste sentido. Las asociaciones y/o entidades que nos van ofreciendo soporte (patronales, sindicatos, universidades, consultores de confianza, etc...), seguro que nos pueden guiar. También podemos encontrar múltiples alternativas en Internet (*streamings* – directos, *webinars* - seminarios web, videoconferencias, etc...)

4. Clientes:

Las ventas ya son nulas o casi nulas, a partir de aquí, qué podemos hacer. Sobretudo hay algo sencillo, comunicarnos con ellos, hacerles partícipes de nuestros planes, estamos aún vivos, podéis ir reportando información que muestre que tomáis nuevas iniciativas, nuevos proyectos.

Recordarles vuestra propuesta de valor. Tened contactos periódicos con ellos, enviarles información de interés relacionada con vuestra propuesta de valor.

El foco siempre debe ser el cliente, hay que cuidarlo. Preparar propuestas para el futuro enfocadas a nuevas propuestas de valor que tengan en cuenta las nuevas tendencias que seguro irán hacia empresas que sean más sostenibles, con el objetivo de no solamente ganar dinero, sino que además intente satisfacer a la sociedad y tenga una responsabilidad ambiental.

5. Proveedores:

La colaboración con ellos es crucial, y en éstos momentos se trata principalmente y en primer lugar de hacer frente a los vencimientos, intentar negociar rebajas, descuentos, hay que compartir pérdidas.

También cabe la posibilidad de dejar de colaborar con aquellos que no formen parte de la columna vertebral del negocio.

En definitiva, un análisis detallado y pormenorizado del ABC de nuestros proveedores que nos ayudará a darnos cuenta que algunos son probablemente prescindibles y otros los tendremos que mantener o incluso en un futuro inmediato potenciar.

6. Administración:

Estar alerta de las posibles ayudas, para ello es fundamental que nos dejemos asesorar por las asociaciones en las que estemos adheridas, éstas son las que deben canalizar y filtrar los continuos vaivenes de las decisiones del gobierno central, autonómico y local. También serán de gran ayuda en ésta actuación, las gestorías y/o asesorías que tengamos a disposición.

7. Talento:

Es el momento idóneo para aprovechar el tiempo enriqueciendo nuestro conocimiento e intentar enriquecer el conocimiento de las personas que trabajan con nosotros. De ésta forma haremos crecer el talento interno y estaremos más fuertes para afrontar el reinicio de la actividad.

Ya hemos comentado que existen multitud de plataformas que ofrecen contenidos muy interesantes, iniciativas como #conelcomercio, canales de you tube formativos (<https://www.youtube.com/user/joaquimdeulofeu>), *webinars* organizados por distintas asociaciones y entidades de prestigio, las universidades como la especializada en el comercio ESCODI-UB, y especialistas del sector que nos pueden ser de mucha utilidad.

8. Tecnología - Teletrabajo:

También es el momento para obtener información, siempre procurando que sea fiable y suficientemente contrastada de las nuevas tecnologías: Big data, Inteligencia Artificial, *Blockchain*, Realidad virtual, todo lo relacionado con el *ecommerce*. O nos subimos al tren tecnológico o quedaremos obsoletos en breve.

Ahora más que nunca podemos aprovechar para potenciar todo aquello que podemos hacer desde nuestras casas, para ello simplemente aquí ofreceremos algunas alternativas de las muchas existentes, con gran potencial y que además a la larga nos pueden ahorrar muchos costes, que buena falta nos hará. Como todos conocemos Google y

quien más quien menos se sabe manejar con él, aquí tenéis algunas sugerencias muy útiles, potentes y fáciles de utilizar:

- **Drive** <https://drive.google.com> : Almacenamiento, compartición y edición simultánea de documentos.
- **Meet** <https://meet.google.com> : Comunicaciones para audio y vídeo, permite hacer reuniones no presenciales entre varias personas, compartiendo documentos.
- **Chat** <https://chat.google.com> : Comunicación instantánea con salas temáticas y botes para programar tareas y notificaciones.
- **Calendar** <https://calendar.google.com> : Gestión de eventos personales y compartidos y tareas
- **Skype** <https://www.skype.com/es/get-skype/> : programa que puedes instalar en tu ordenador o teléfono móvil para comunicarte con personas de cualquier lugar del mundo a través de llamadas, video conferencias y mensajería instantánea.

9. Procesos - Innovación:

También es el momento propicio para repensar e innovar nuestros procesos (*merchandising*, compras, ventas, gestión económico-financiera, servicio de atención al cliente, etc..) y siempre priorizando aquellos que a la vuelta creamos sean los prioritarios, que a mi entender serán todos los que tocan de lleno al cliente, como las ventas en primer lugar, pero también el *merchandising*, el servicio de atención al cliente y sin olvidar las compras, una compra bien hecha es prácticamente una venta segura, y la logística y almacenaje.

Para repensar, reformular e innovar nuestros procesos deberemos perseguir 3 objetivos: que sean eficaces, es decir que satisfagan al cliente; eficientes, mínimo coste mínimo tiempo; adaptables, que se adapten fácilmente a nuestro entorno VUCA.

La innovación obviamente no solamente deberá estar relacionada con nuestros procesos, también con nuestros productos y/o servicios. La innovación se inicia con la aportación de ideas, generando un banco de ideas, para a continuación añadir valor a las mismas y finalmente evaluar si dan resultado.

Idea, valor y resultado es la clave para la innovación.

10. Sostenibilidad:

Termino con algo que depende sobretodo de la primera actuación, la tesorería, sin tesorería suficiente seguro que no vamos a ser sostenibles, y en segundo lugar se está demostrando ahora más que nunca que todo pasa no solamente porqué el negocio sea económicamente viable.

También debemos enfocar nuestros negocios a que sean socialmente responsables, múltiples acciones de colaboración y cooperación están surgiendo a nivel local en las

que podemos participar, confección de mascarillas, de batas hospitalarias, colaborar con los bancos de alimentos, con nuestras organizaciones de comerciantes, por poner algunos ejemplos.

Y por último para ser sostenibles, debemos apostar también por la responsabilidad ambiental, reduciendo progresivamente el plástico, realizando compras de proximidad (hablamos de comercio local, pues también debemos priorizar, a ser posible, al proveedor local), separando los desperdicios adecuadamente, aplicando economía circular y promoviendo el consumo consciente.

Apostemos fuerte por la sostenibilidad, ganaremos todos.

Sant Celoni (Barcelona) 1 de abril del 2020