



# Principales tendencias en la industria de Retail y CPG

Su impacto en América del Sur

Abril de 2020

---

[kpmg.com](https://kpmg.com)

# Sumario

Este informe ha sido desarrollado por los socios líderes de la industria en coordinación con el Equipo de Marketing y Comunicaciones de KPMG en América del Sur.

**Contenido y aspectos técnicos:**  
Fernando Gamboa // Paulo Ferezin

**Análisis y redacción:**  
Ricardo Lima // Matias Cano

**Diseño y diagramación:**  
Alexander Buendia // Marianna Urbina

**Correcciones:**  
Carolina Ceballos

**Coordinación:**  
Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti



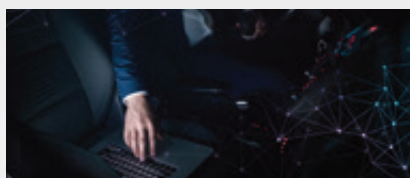
4 Las personas en el centro



6 La experiencia del cliente y la generación de lealtad



8 La confianza como motor de crecimiento



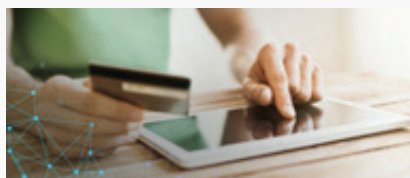
10 Hacia un modelo basado en el uso eficiente y protegido de los datos personales



12 Las nuevas plataformas y modelos de negocio



15 Cooperación y colaboración



17 Suministro (supply chain) inteligente



19 La tecnología como base para el desarrollo



# Ocho tendencias clave para el 2020

El evento NRF Retail's Big Show 2020, que tuvo lugar en enero en la ciudad de Nueva York, EE.UU., es el más importante del año para el retail a nivel global. En éste se discutieron las principales tendencias del sector para el 2020 y años subsiguientes. ¿Cuáles son las que marcarán al sector en nuestra región? Y, mucho más importante, ¿cómo están siendo afectadas por la pandemia de COVID-19?

## Introducción

La industria del consumo se encuentra en plena transformación. Los consumidores están más informados y conectados, son cada vez más exigentes y conscientes de su rol en la cadena de valor del sector, hay una participación creciente del comercio electrónico, y la tecnología, antes un complemento, hoy es funcional a la supervivencia de las empresas. Asimismo, el proceso de compra ha dejado de ser un "deber" para transmutar en una "experiencia". En un mundo donde la conectividad y la inmediatez son características cada vez más valoradas por la sociedad, prestar atención a los cambios recurrentes en los patrones de consumo constituye una de las principales acciones que las empresas deben incorporar en sus planes de desarrollo, no solo para sobrevivir a estas condiciones sino para poder asignar eficientemente sus recursos, ser más competitivas y detectar nuevas oportunidades que potencien las ventas.

Preocupados por esta nueva realidad, diversos estudios han confirmado la importancia que el comportamiento del consumidor tiene sobre la definición de la estrategia de ventas de la empresa y, especialmente, sobre la lealtad del cliente hacia ésta. Por ejemplo, un estudio de KPMG<sup>1</sup> llevado adelante en 2016 en base a una encuesta realizada a 700 consumidores, halló que el 85% del crecimiento en la facturación de una compañía o marca madura del sector minorista de los EE.UU. proviene de los consumidores más leales. En paralelo, los últimos informes sobre tendencias en el consumo elaborados por *Euromonitor Internacional*<sup>2</sup> han destacado la propagación de los compradores "agnósticos", un término que en un principio buscó englobar a aquellos consumidores que no depositan su lealtad en una sola marca y prefieren desplazarse de forma independiente siguiendo un patrón que no responde a los modelos de comportamiento conocidos, pero cuya definición ha evolucionado hasta el día de hoy para incluir a la mayoría de los consumidores, sin tener en cuenta edad, género o condición, fruto de las nuevas facilidades de acceso a la información y la importancia de la conectividad en todos los aspectos de la vida (elementos que han pulido el término llevándolo a "agnósticos sin edad"). Al respecto, esta tipificación es la que mejor describe al consumidor actual, el que constantemente busca innovación, calidad, precio y desafía los parámetros que los especialistas de marketing definen comúnmente como targets para sus productos. Asimismo, su comportamiento promueve el análisis y la búsqueda continua de

las variables, tendencias y fundamentos que expliquen su conducta, como así también la implementación de nuevas tecnologías que alimenten las estrategias de las empresas y mejoren su probabilidad de éxito.

Con esta evidencia, resulta natural que la inversión de las empresas hacia una estrategia de retención de clientes más eficiente trepe varias posiciones entre las nuevas prioridades, especialmente en una economía global inestable (condición que afecta principalmente a los países de **América del Sur**) y frente a un consumidor sobre-informado, siempre atento a otras opciones y a quien le toma solo segundos investigar las ventajas y desventajas de un producto o servicio, así como la propuesta y los precios de la competencia.

El presente documento tiene como principal objetivo exponer las ocho tendencias más importantes que KPMG detectó para la industria del *retail* (o *minorista*) de la región de **América del Sur** durante el 2020 (y años venideros), pero que también impactan a los *bienes de consumo empaquetados* (*Consumer Packaged Goods*, o CPG), más propios de la *cadena mayorista*. Las mismas derivan directamente de las conclusiones del último evento *NRF Retail's Big Show 2020*, que tuvo lugar durante el mes de enero en la ciudad de Nueva York, EE.UU., y de otros estudios efectuados por KPMG. Asimismo, el informe intenta profundizar cómo estas tendencias se ven afectadas por el brote de COVID-19, que representa una crisis de salud sin precedentes a escala global y que, además de su claro efecto sobre el bienestar de las personas, impacta en los negocios, sin que aun se tengan estimaciones confiables sobre su alcance efectivo o sobre como transformará la economía global postcrisis. En particular, un estudio de KPMG aseguró que el 94% de las empresas que figuran en la lista *Fortune 1000* ya padecen los trastornos causados por COVID-19<sup>3</sup>, lo que las ha impulsado a buscar alternativas para adaptarse rápidamente a un contexto con importantes restricciones a la circulación de personas y, por ende, con nuevos hábitos de consumo. Finalmente, es importante señalar que este tipo de estudios resulta determinante, desde que el análisis del comportamiento del consumidor constituye un insumo decisivo en el correcto armado de las estrategias de posicionamiento y lealtad de las empresas.

1 "Is it time to rethink loyalty programs?" KPMG in the U.S., 2016.

2 "Top 10 Global Consumer Trends", Euromonitor International, 2015 y 2019.

3 "Ser resilientes transforma negocios, ser responsable ayuda a salvar vidas", KPMG, marzo de 2020.



## 1

## Las personas en el centro

El nivel de exigencia del consumidor promedio ha crecido de manera significativa en los últimos años. El profundo proceso de concientización que la sociedad global atraviesa en materia de cuidado ambiental, sustentabilidad productiva e inclusión, entre otros, ha dado a luz (tal vez, como uno de sus principales resultados) al “empoderamiento de las personas”. Y en lo que atañe al rol de éstas como consumidores, este empoderamiento los ha llevado de “simples clientes” a convertirse en los actuales “agentes de cambio” o “prosumidores”<sup>4</sup>, los que han dejado el consumo pasivo para comenzar a nutrirse del gran caudal de información que proporcionan los actuales medios de comunicación y redes sociales, promoviendo un cambio en el status-quo (estado actual de las cosas), demandando mayor transparencia a las empresas y tomando entre sus manos la tarea de premiarlas o castigarlas según la experiencia ofrecida o el grado de adecuación a los nuevos estándares exigidos. En este contexto, en el que el cliente ha pasado a ser el nuevo epicentro en

torno a la industria del *retail*, las empresas líderes del sector han comenzado a enfocarse en las distintas aristas que impactan y definen la experiencia de compra, especialmente en la cadena de suministro, cuyo buen funcionamiento es determinante en la consecución de ese objetivo.

Para comprender la importancia que tiene esta nueva concepción (la centralidad del cliente) en el desarrollo exitoso de mediano y largo plazo de una empresa minorista, los resultados de un estudio global llevado a cabo por *Ford* en 2017<sup>5</sup> y 2019<sup>6</sup> pueden arrojar algo de luz. Este estudio, que analizó las nuevas tendencias y el impacto de los cambios sociales en los patrones de consumo, encontró que el 69% de los consumidores adultos encuestados cree que el boicot a una marca puede generar un cambio en sus valores y estrategia corporativa. En paralelo, la última edición del estudio reveló otros dos resultados de interés.

4 El que, por un lado, adquiere y consume productos pero, por el otro, genera información sobre éstos (reseñas, comentarios, etc) que puede ser tomada en cuenta por otros consumidores (afectando su decisión de compra) y por las empresas (para innovar). 5 “Looking further with Ford. 2017 Trends”. Ford Motor Company, 2017.

5 “Looking further with Ford. 2017 Trends”. Ford Motor Company, 2017.

6 “Looking further with Ford. 2020 Trends”. Ford Motor Company, 2019.







El mencionado estudio utilizó una metodología de análisis propia para medir los niveles de lealtad y recomendación de los clientes frente a una determinada marca<sup>11</sup>. Esta metodología se alimentó de los datos proporcionados por las opiniones que emitieron más de 84.000 personas sobre el desempeño de 2.075 marcas distribuidas en 20 países en los campos de la *integridad*, la *personalización*, la *expectativa*, la *empatía*, la *resolución*, y el *tiempo y esfuerzo*. De esta manera, cuantos mayores logros obtienen las marcas en estos campos (es decir, *más* opiniones positivas), mayor resulta la probabilidad de que una persona le sea leal y la recomiende a otros.

En líneas generales, el informe resalta que son muchas las empresas conscientes del contexto en el que se mueven y de este nuevo “cliente”, desde que la experiencia del consumidor se encuentra mejorando a nivel global, impulsada especialmente por los progresos en los campos de la personalización (como resultado directo del mayor uso de los datos que disponen las empresas para realizar predicciones y anticiparse a las necesidades del cliente), la integridad (desde que muchas empresas ya están internalizando las preocupaciones relacionadas al medio ambiente, la dinámica social y el uso adecuado de los datos personales de sus clientes, buscando inspirar confianza) y la empatía (que en general es el campo más complejo a mejorar). No obstante, también debe señalarse que son las marcas líderes de cada uno de los mercados analizados las que, en general, están obteniendo resultados superiores al promedio registrado por sus pares locales, lo que deja en claro que aún existe un importante margen para la mejora.

En particular, la personalización de la experiencia sobresale como el principal campo en el que las empresas se apoyan para incrementar los niveles de lealtad y recomendación de

sus clientes, siendo éste el impulsor en 18 de los 20 países analizados, incluido **Brasil**, que funciona como mercado representativo y “vidriera” de las “buenas prácticas” en materia de experiencia del consumidor para toda la región de **América del Sur**. En ese sentido, debe apuntarse que las empresas de este país son algunas de las que están tomando conciencia del peso que la experiencia del cliente tiene para sus negocios, siendo el *retail* el sector de mayor relevancia en este sentido, y en donde se ubica la mayoría de las empresas que han podido pasar de la mera idea a la acción concreta, desde que 7 de las 10 mejores marcas en este mercado (siempre según la clasificación hecha por el estudio) pertenecen a ese rubro (*Supermercados Verdemar, Copenhagen, Apple Store, Pandora, L’Occitane Au Brésil, Farmacias Granado, Mary Kay y O Boticário*). Estas marcas, no solo han logrado personalizar la experiencia de sus clientes buscando alcanzar una relación de largo plazo con éstos, sino que también han mejorado notablemente su integridad, otro elemento fundamental que impacta de lleno en los niveles de lealtad y recomendación. En general, la fortaleza de **Brasil** en el campo de la personalización suele extenderse más allá del ofrecimiento al cliente de una experiencia individualizada o de la mera satisfacción de una necesidad. Tiene más que ver con una filosofía de negocios centralizada en el cliente, que es una idea generalmente compartida entre las compañías líderes.

Ciertamente, en el período posterior a COVID-19, tendremos una nueva normalidad, que implicará una nueva clase de consumidores con hábitos de consumo diferentes y en la búsqueda de experiencias aún más diferenciadas. En esta nueva normalidad, las empresas que puedan comprender más rápidamente al nuevo consumidor y anticipen sus necesidades, crearán una ventaja competitiva que, en la postcrisis, podrá conformar un impulsor crucial para el crecimiento.



<sup>11</sup> Los puntajes de cada país están determinados por los scores obtenidos por cada una de las marcas encuestadas, los cuales resultan de un promedio ponderado del puntaje alcanzado por la marca en cada uno de los seis enfoques o pilares mencionados. La ponderación de cada pilar se calcula a través de un análisis de regresión, de tal manera de poder comprender la importancia relativa de éstos en los resultados finales.



## 3

## La confianza como motor de crecimiento

La confianza es un elemento básico en toda relación. Sin ella no hay acuerdos, no hay vínculos que puedan sustentarse en el tiempo y, por ende, no existe intercambio de ningún tipo. En el campo de la economía, la confianza del consumidor es una variable fundamental en términos, por ejemplo, del crecimiento esperado, desde que sus dos principales impulsores son el consumo interno y la inversión. Dado que las decisiones de consumo de los hogares dependen no solo del ingreso disponible (el ingreso total luego de impuestos) sino también de la percepción (confianza) que éstos tengan sobre la marcha de la economía en general y de su situación en particular, un problema de confianza conduce a “sensaciones negativas” que pueden retraer el gasto en consumo y, con ello, el crecimiento económico esperado.

Este concepto puede extenderse al campo comercial. El nivel de confianza que el consumidor asigne a una determinada empresa es siempre determinante para las aspiraciones de crecimiento de la misma, incluso para su supervivencia. De este modo, las empresas deben procurar la activación de iniciativas abocadas a la mejora de los niveles de reputación percibidos por los consumidores y, de este modo,

incrementar los niveles de confianza. Al respecto, la encuesta realizada por KPMG (2019)<sup>12</sup> –cuyo principal objetivo fue explorar la naturaleza de la fidelidad de los consumidores–, detectó que el *propósito* de la firma se erige como un importante impulsor de la confianza. El estudio afirma, por ejemplo, que la conexión emocional es clave, desde que 6 de cada 10 consumidores aseguraron ser leales a una marca o empresa porque sienten una conexión personal con la misma, al estar comprometida con la innovación, una causa benéfica o el medio ambiente. En efecto, la sostenibilidad y las causas impulsadas por el propósito generan lealtad entre los consumidores de la Generación Z y los Millennials, especialmente en los mercados emergentes y de alto crecimiento, incluidos China, India, **México**, Tailandia y Sudáfrica, donde entre el 40% y el 60% de los encuestados afirman ser leales a una empresa que se compromete con la sostenibilidad. En particular, puede citarse como ejemplo el caso de la empresa *Carrefour* que, en su constante búsqueda por potenciar la lealtad de los consumidores que abrazan la sustentabilidad, comenzó a vender “*tierra vegetal*” en sus tiendas de **Brasil**, un compuesto producido por los residuos orgánicos de las frutas y legumbres que son descartadas diariamente.

<sup>12</sup> “The truth about consumer loyalty”, KPMG, 2019.



En lo que respecta a **Latinoamérica**, los resultados recabados para **Brasil y México** pueden darnos un pantallazo. Si bien en estos países el propósito como conductor de la confianza y la lealtad del cliente está lejos de ser una realidad extendida, la tendencia hacia una mejora sensible en este aspecto es evidente. Por ejemplo, del 70% al 80% de los encuestados de estos dos países aseguran que la confianza (sea que ésta derive de la conexión que los une a una marca o *retailer*, porque sienten que pueden comprar cualquiera de sus productos o entienden que respetan la privacidad al usar los datos que recolectan) es un sinónimo de la lealtad. Asimismo, les resulta importante la transparencia y la honestidad de las empresas (84% de los encuestados en **Brasil** y 85% de los de **México**), su compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente (74% y 81%), la familiaridad (83% y 84%) y, aunque en menor medida, el compromiso con la comunidad y los necesitados (61% y 62%). Otro punto que llama poderosamente la atención de este estudio, es que los clientes empiezan a convertirse en los embajadores de las marcas y productos que consumen. En este contexto, la encuesta detectó que más del 86% recomendaría su marca o producto preferido a sus familiares, y que un 66% estaría dispuesto a escribir una recomendación positiva o dar un “like” a un producto que cumplió con sus expectativas. En paralelo, las empresas empiezan a entender la importancia que tienen las recomendaciones positivas como nueva herramienta “publicitaria” para sus productos, y, en especial, el rol de los “influenciadores digitales” en las redes sociales, que van consolidándose como los nuevos líderes de opinión y generadores de confianza.

Todos estos elementos contribuyen a la definición de un propósito, es decir una razón de ser para la empresa que va más allá de la generación de un valor monetario, y que se constituyen como importantes conductores de la confianza y la lealtad de los consumidores. En ese sentido, y en lo que respecta al COVID-19, el desempeño de las compañías se vuelve aún más relevante, ya que a los consumidores les preocupa conocer cómo la compañía está lidiando con los efectos de la pandemia. En este escenario, si bien los consumidores seguirán relacionándose con las compañías en las que confían, es importante señalar que también buscarán acercarse a aquellas que están marcando la diferencia en la lucha contra la pandemia, ya sea mediante estrategias para preservar el empleo (a través del uso de herramientas orientadas al trabajo remoto, o la anticipación de vacaciones y días festivos, entre otras) o cambiando su rol y accionar para ayudar a combatir la pandemia. En este contexto, las empresas del sector de higiene, que han realizado donaciones de artículos esenciales tanto para la población necesitada como para los hospitales, son un caso a destacar. También son dignas de mención las empresas que están cambiando sus líneas de producción y envasado para suministrar alcohol en gel a la población, o las industrias que han cambiado sus procesos para producir máscaras y equipos de protección personal para los profesionales de la salud. Estas compañías están involucradas en acciones que ayudan a contener los efectos de la pandemia y, ciertamente, serán mucho más fuertes, valoradas y admiradas por sus consumidores.





## 4

## Hacia un modelo basado en el uso eficiente y protegido de los datos personales

Una tendencia que se afirma con el tiempo, y que esta muy relacionada al punto anterior, es el uso de los datos del consumidor (volúmen y récord de compras, productos más solicitados, canales preferidos, horarios de mayor asistencia, etc.) como acción estratégica recurrente para comprender sus hábitos de compra y, de esta manera, poder sincronizar la oferta a sus expectativas, mejorando la experiencia y potenciando la fidelización – especialmente cuando esta información puede gestionarse por medio de software alojado en la nube y con capacidad para analizar un gran volumen de datos en tiempo real, permitiendo incluso efectuar predicciones sobre “la próxima compra” del cliente (*Next Best Offer*, o *NBO*)–. En efecto, el uso inteligente de los datos permite la personalización de la experiencia del cliente, generando la percepción de que éste es *único* para la marca o el comercio minorista. No obstante, la regularidad empírica en este aspecto es que, si bien la mayoría de las empresas suele recabar grandes cantidades de información sobre sus clientes, son pocas las que dan un uso eficiente e inteligente a estos datos.

El consenso en la industria del *retail* es que los consumidores demandan una mayor personalización

de su experiencia. Y hay evidencia suficiente que revela un cambio en el comportamiento de las empresas en ese sentido. Las empresas de *CPG*, por ejemplo, comúnmente más enfocadas al mercado mayorista, están incorporando iniciativas de venta directa (estrategia *DTC* o *Direct To Consumer*) para poder recolectar información de los consumidores finales de sus productos y utilizar estos datos para ajustar su oferta y estrategia. De igual modo, las compañías de los países emergentes, como China, han probado ser muy adeptas al uso de los datos del cliente para poder ofrecer nuevos y atractivos productos o servicios. Si bien los premios o recompensas (*rewards*) aun forman parte integral de los esquemas de lealtad de estas empresas, los datos permiten entender al cliente y personalizar las ofertas y promociones, generando un valor agregado que es inmediatamente percibido por el consumidor y que puede dar lugar a una conexión emocional con la marca. Las empresas necesitan equiparse con herramientas de análisis predictivo más capaces e inteligentes (*Big Data Analytics*), hecho que ha dejado a la luz un reciente estudio de *Nielsen*<sup>13</sup>, que afirma que solo el 8% de los consumidores a nivel global se describen como “leales” a una marca, mientras que el 46% afirmó estar hoy más dispuestos a probar otras marcas que algunos años atrás.

<sup>13</sup> “Consumer loyalty is the new normal”, Nielsen, junio de 2019.



De hecho, cuando hablamos del consumidor post-COVID-19, la primera pregunta que aparece es "¿Cómo será ese nuevo consumidor?" Todo indica que será *todavía* más digitalizado, más consciente, más comprometido y urgido de nuevas experiencias. Esto significa un perfil aún más complejo, lo que implicará que las empresas deberán conocer más exhaustivamente los nuevos hábitos de consumo para definir qué productos o promociones deben ofrecerse. Entendemos que, en la postcrisis, el consumidor será mucho más sensible al precio, ya que las restricciones y la actual situación económica tendrá sus efectos sobre el poder adquisitivo de las personas.

No obstante, debe señalarse que el uso de datos conlleva una gran responsabilidad y respeto por el cliente y su privacidad. Resulta lógico que esta actividad (que busca, además de una mejor personalización de la experiencia, un mejor entendimiento del cliente y el cumplimiento de sus expectativas) entre en conflicto con el interés público de proteger la privacidad de los datos personales. En particular, el estudio de *KPMG* (2019)<sup>14</sup> detectó que, a nivel global, 1 de cada 6 consumidores que no pertenecen a ningún esquema o programa de lealtad desisten de éstos porque *no desean compartir su información personal*. Asimismo, y como se detalló en la sección anterior, una gran porción de los consumidores de **Brasil** y **México** (70% - 80%) ven el uso responsable de los datos personales por parte de las empresas como un impulsor de la lealtad. Por lo tanto, el manejo de esta información debe llevarse adelante con respeto y ética, elementos que en la experiencia general han sido observados y dado lugar a la creación de normas que velen por las "buenas prácticas" en la recopilación, mantenimiento y uso de la información de las personas.

En este aspecto, son varios los países de **América del Sur** que cuentan con alguna norma destinada a la protección de los datos personales y que están mostrando efectos positivos en términos de la integridad con la que actúan las firmas y la confianza que

ésta genera entre los consumidores. En particular, la *Ley General de Protección de Datos* (N° 13.709 de 2018) de **Brasil**, que entrará en vigencia en agosto del 2020 y contempla la protección de todos los datos personales (afectando a toda compañía que los recabe), parece estar mejorado la relación entre empresas y consumidores, e impactando positivamente en los niveles de lealtad y recomendación. Asimismo, **Argentina** cuenta desde el año 2000 con la *Ley de Protección de Datos Personales* (N° 25.326), que regula la actividad de las bases de datos que registran información de carácter personal, en tanto que en **Colombia**, la *Ley Estatutaria* N° 1.581 de 2012 dicta disposiciones para la protección de los datos de las personas existentes en bases o archivos. Del mismo modo, mientras **Perú** es considerado uno de los países con mayor regulación en este aspecto (*Ley N° 29.733 del 2011*) y **Uruguay** dispone desde el año 2008 de la *Ley N° 18.331 (Protección de datos personales y acción de Hábeas Corpus)*, **Bolivia**, **Venezuela** y **Ecuador** son los tres países de la región que al momento no cuentan con leyes en este sentido<sup>15</sup>. No obstante, es importante señalar que en el caso de **Ecuador**, existe un anteproyecto de Ley girado al Congreso de ese país, pero que aun no ha sido aprobado.

Bajo esta nueva realidad, no se discute que las empresas de *retail* y CPG continuarán recopilando y utilizando los datos de los clientes para mejorar la experiencia y fomentar la fidelización, pero sí que lo deberán hacer teniendo en cuenta la protección de sus intereses en esta materia. Asimismo, teniendo en cuenta el importante valor que los datos personales tienen para las empresas, es probable que en un futuro cercano los propietarios de esta información busquen la manera de *monetizarlos*, creando así un nuevo mercado. A partir de ese momento, la industria podrá ingresar a un nuevo ciclo, una etapa que no estará limitada solamente por la normativa sobre el uso responsable de los datos, sino también por una contrapartida: el *precio* de su utilización (monetario o de otro tipo).



<sup>14</sup> Ibidem, página 5

<sup>15</sup> "Ecuador fast-tracks data privacy law after massive breach", Financial Times, September 2019.





## 5

## Las nuevas plataformas y modelos de negocio

En paralelo a la tendencia anterior, la intensidad en el uso de las nuevas tecnologías está generando una revolución en la industria del *retail* y en el uso de las plataformas de negocios, las que de manera gradual van desplazando el mercado del espacio físico al virtual, y que incluso permiten el ingreso gradual de las empresas pertenecientes a la industria *CPG* a este nuevo ecosistema (por medio de una estrategia DTC o a través de la participación en algún marketplace). En este proceso, los analistas del sector están de acuerdo en que la tecnología móvil ha sido una de las principales impulsoras de las plataformas, provisto el sensible crecimiento que ha tenido su uso a nivel global (más del 80% de la población global posee una conexión móvil activa de internet)<sup>16</sup>, las inmensas posibilidades que brinda tanto a los *retailers* como empresas de *CPG* (un nuevo canal de ventas y mayor interacción con los clientes) y las facilidades que supone para los consumidores (inmediatez y cercanía o, simplemente, conveniencia).

Al respecto, si bien las plataformas digitales han hecho grandes avances en su búsqueda constante de satisfacer algunas de las más importantes necesidades del consumidor actual (trascendiendo al comercio electrónico y explotando su constante

crecimiento), debe señalarse que la dinámica del comportamiento del consumidor y la oportunidad que proporciona el análisis predictivo de datos están impulsando la transformación de estas plataformas hacia un ecosistema físico y digital integrado, diseñado para ofrecer *valor* de manera independiente al lugar donde el cliente realice efectivamente la compra. Y las tecnologías móviles, siguen siendo el acompañante ideal de estas transformaciones.

Asimismo, el avance de las plataformas ha provocado un resultado indiscutido: la reducción sensible del flujo de ventas en las tiendas físicas. Mientras éstas disminuyen año tras año, el flujo de ventas en línea crece y el de las plataformas explota, transformando el contexto de las marcas tradicionales y obligándolas a adaptarse para mantenerse vigentes ante gigantes on-line como *Amazon*, *Alibaba*, *eBay* o *Newegg*; y, principalmente, sobrevivir. De esta manera, las empresas que en el corto a mediano plazo no *sean* o cuenten con una plataforma, estarán conectadas a una existente en un acuerdo de colaboración. No habrá, efectivamente, una visión de tendencias a futuro para la industria del *retail* que no contemple el uso de estas plataformas.

<sup>16</sup> International Telecommunications Union (ITU)

En particular, una encuesta realizada por *Salesforce*<sup>17</sup> a más de 10.000 consumidores en 20 países retrata bien esta realidad. Según los resultados de este estudio, alrededor del 52% de los encuestados en **Brasil** prefiere hacer la *primera compra* de un producto en una tienda física, en tanto que solo el 15% se volcaría hacia la compra en línea. Sin embargo, ante la decisión de hacer una *segunda compra* del mismo producto, las cifras cambian rotundamente. En ese sentido, solo el 15% de los encuestados confirmó que la realizaría en la tienda física (lo que significa una caída de 34 puntos respecto a la cifra o porcentaje de la primera compra), mientras que un 34% lo haría en línea (un incremento de 19 puntos). En particular, los motivos principales que llevan a los brasileros a acercarse a las tiendas físicas son la posibilidad de obtener la mercancía de forma inmediata, de poder tocarla y experimentarla y, finalmente, aprovechar las oportunidades de descuentos que las tiendas generalmente ofrecen. De hecho, esta tendencia se confirma al observar que los datos anteriores se repiten en otros países de **Latinoamérica**, como **México**, donde el 66% aseguró preferir hacer su primer compra en una tienda física y el 19% buscaría hacerlo en línea, en tanto que para la segunda compra esas cifras cambian al 25% (-41 puntos) y 37% (+18 puntos) respectivamente.

Otro aspecto interesante relacionado a las plataformas y al descenso de las ventas en las tiendas físicas es la incidencia que los distintos segmentos de edad están teniendo en esta tendencia. Por ejemplo, según *KPMG* (2019)<sup>18</sup>, alrededor del 40% de los consumidores de **Brasil** y **México** (en promedio) deciden hacer sus compras en línea (esta cifra es en general mayor para los productos *no-alimenticios*, pudiendo superar el 50% dependiendo del país analizado, pero bastante menor para los *alimentos*, donde la incidencia de las compras online puede caer a menos del 20%). No obstante, un análisis pormenorizado de esta cifra permite apreciar que la misma sufre variaciones dependiendo del producto y el segmento de edad que se estudie. Por ejemplo, si bien las generaciones más jóvenes (Generación Z y Millennials) son las más asiduas a este modo de compra en términos generales, también son los que más recurren a la "tienda física" cuando deciden comprar alimentos, provisto el interés creciente de estas generaciones por conocer en profundidad cuál es su origen, cómo fueron elaborados y cómo es el trayecto que éstos realizan hasta el punto de venta.



<sup>17</sup> "Connected shoppers report. Third edition", Salesforce research, 2019.

<sup>18</sup> Ibidem, página 5

Todo este desplazamiento del flujo de ventas desde la tienda física al entorno digital está generando grandes cambios, principalmente el concepto de “*compra en línea y retire en la tienda*” (BOPIS, por sus siglas en inglés), que implica grandes presiones sobre toda la cadena de suministros del sector (optimización de inventarios, aprovisionamiento inmediato y distribución en tiempo y forma, por nombrar solo algunos), un incremento de los costos logísticos, y una mayor dependencia de la tecnología (como, por ejemplo, de la RFID, que permite mejorar el control y la gestión de inventarios, y obtener lecturas en tiempo real de los niveles de stock). Al respecto, una gran cantidad de minoristas norteamericanos han adherido a la modalidad de compra BOPIS, pero expandiendo su concepto y permitiendo que el retiro, en la dinámica actual del sector, pueda efectuarse en la propia tienda, en otras tiendas o incluso en lockers o armarios distribuidos por la ciudad. Este movimiento se ve actualmente en **Brasil**, por ejemplo, donde empiezan a surgir empresas orientadas a la gestión de estos armarios mediante el uso de aplicaciones de software. El desafío logístico es enorme.

En **Brasil**, por ejemplo, se está registrando un fuerte movimiento hacia esta tendencia global que afecta a supermercados, tiendas de vestimenta, farmacias y electrodomésticos, entre otros. *Magazine Luiza*, por ejemplo, fue uno de los *retailers* que mejor incorporó el concepto de plataforma o marketplace en su estrategia, desde que su e-commerce está creciendo a un ritmo acelerado y ya contribuye con más del 40% de las ventas totales de la compañía (siendo que más del 25% de las ventas del e-commerce provienen del marketplace)<sup>19</sup>. En **Argentina**, la cadena minorista *Ribeiro* decidió cerrar varias de sus tiendas, ya que el 30% de sus ventas actuales depende exclusivamente de su plataforma en línea<sup>20</sup>. Algo similar a lo que ocurre con *Walmart* (que apuesta a la *omnicanalidad*<sup>21</sup>), *Megatone* (que permite el retiro de sus productos en cualquiera de sus puntos de venta), *Garbarino*

(que ofrece su infraestructura de ventas y servicio de logística a otras empresas para habilitarles un canal adicional para mostrar sus productos buscando dejar de ser una empresa de retail tradicional para transformarse en un *marketplace*) o *Supermercados Coto* (que buscará que su plataforma en línea compita con *Mercadolibre*). **Perú** también vive un auge del comercio electrónico y del uso de las plataformas digitales. En particular, un estudio de *GFK*<sup>22</sup> comprobó que los consumidores de este país gastan hasta un 30% más en promedio en sus compras en línea (de electrodomésticos) que en las tiendas físicas, hecho que se ha visto potenciado por eventos como el *Cyber Day* o *Cyber Wow*. Asimismo, Kantar TNS<sup>23</sup>, en un estudio encomendado por *Google* que buscó desentrañar la conducta de compra de los consumidores peruanos, halló que 7 de cada 10 se preocupa por investigar en línea antes de efectuar una compra en la tienda, que el 94% de éstos considera que esa “tarea” terminó influyendo en su decisión final de compra, y que 1 de cada 2 consumidores utilizó su teléfono celular en una tienda para decidir su compra.

Lo anterior deja en claro que la existencia de una estrategia de ventas basada en un único canal (“*only channel*”) ha desaparecido, mutando hacia la *omnicanalidad* y a un nuevo entorno en el que las plataformas de negocios, potenciadas por tecnología de punta, deben ubicarse en el centro del plan de desarrollo. Y esto se vuelve aún más importante cuando analizamos el impacto de COVID-19 en el comercio minorista. Las medidas de restricción y circulación condujeron al cierre de tiendas, que siempre ha sido el principal canal para la venta minorista tradicional. De esta manera, la venta tuvo que migrar masivamente al canal en línea y a las plataformas. De hecho, en **Brasil**, *Magazine Luiza* lanzó en su marketplace *Magalu* o *Partner Magalu*<sup>24</sup>, que es una plataforma de ventas digital gratuita para ayudar a los freelancers, micro y pequeños minoristas a continuar vendiendo durante el aislamiento social y la crisis impuesta por COVID-19. Utilizando esta plataforma, los minoristas pueden continuar trabajando, sin salir de casa y sin poner en riesgo su salud.

19 “Divulgación de resultados del 4to trimestre de 2019: Magazine Luiza S.A”, IBOVEPSA, febrero de 2020.

20 “La reconversión urgente del retail argentino: todos quieren ser Mercadolibre y defenderse del cuco Amazon”, iProUp.com, enero del 2020.

21 Es la integración de todos los canales de comercialización existentes en el mercado, de tal forma que existan siempre caminos interrelacionados que permitan llegar al consumidor objetivo (tienda física, plataformas, aplicaciones móviles, redes sociales, etc.).

22 “Ticket de compra de categoría electro en e-commerce se elevó 17% este año”, Gestión.pe, 2018.

23 “Google: 94% de peruanos decide una compra basado en lo que investiga en Internet”, El Comercio.pe, agosto de 2018.

24 “Magazine Luiza crea plataforma de ventas gratis para autónomos e empresas”, vocés/a, 31 de marzo de 2020.





## 6

## Cooperación y colaboración

En los tiempos que la *omnicanalidad* es una herramienta determinante en las estrategias de comercialización, los *retailers* y empresas de *CPG* necesitan asegurar que sus productos estén disponibles en tiempo y forma, a través del canal correcto y al precio adecuado. Cumplir con este nivel de exigencia demanda la reestructuración de la cadena de suministros de la industria y un plan de integración entre sus distintas etapas. Las plataformas de ventas en línea y la expansión de la oferta de productos de los *retailers* más allá de la tienda física (a través de aplicaciones móviles y redes sociales, por ejemplo), han transformado la dinámica del sector y las estrategias de ventas de las empresas, las que, en última instancia, siempre buscan converger con el patrón de comportamiento del consumidor.

En esta búsqueda, una tendencia ligada al surgimiento de las plataformas son las iniciativas de *colaboración* entre empresas, incluso entre competidores, para hacer frente a la dinámica de cambios que está reconfigurando a la industria del *retail*. Para ilustrar este proceso que los analistas entienden se profundizará en el corto a mediano

plazo, la asociación entre *Kohl's* y *Amazon* resulta un ejemplo adecuado<sup>25</sup>. *Kohl's* es una cadena de tiendas minoristas de los Estados Unidos que, más allá de disponer de una plataforma de ventas online, decidió firmar un acuerdo con *Amazon* para que éste pueda operar dentro de sus tiendas (vendiendo sus productos) y, en contraprestación, *Amazon* pueda colocar en las mismas *lockers* o armarios para que sus clientes puedan recoger o devolver sus pedidos. En particular, este ejemplo ilustra adecuadamente cómo se lleva adelante un proceso de colaboración entre empresas en el que los beneficios son recíprocos. *Amazon* encontró en *Kohl's* una opción apropiada para potenciar su logística de entrega, pero principalmente para su *logística reversa*, es decir para eficientizar el proceso de devolución de "hasta dos piezas de cada tres que se compran" (proceso solo habilitado en los EE.UU.). Por otro lado, con este acuerdo *Kohl's* logró incrementar el flujo de clientes (incluyendo a las nuevas generaciones, no acostumbradas o reacias a comprar en una tienda física) y ventas en sus tiendas, situación que en principio ha quedado plasmada tanto en una mejora del nivel de ingresos como de rentabilidad.

25 "Amazon Had a Really Big Problem. Kohl's Had the Exact Opposite Problem. The Solution They Developed Together Is Brilliant", Inc., julio de 2019.

Y en **América del Sur** también hay casos resonantes. Por ejemplo, en **Brasil**, la tienda de juguetes *Ri Happy* se asoció a la cadena de supermercados *Extra* para colocar un punto de venta dentro de sus tiendas<sup>26</sup>. De esta manera, el acuerdo de colaboración le permite a *Ri Happy* ejecutar plenamente su estrategia BOPIS, posibilitando al consumidor comprar online y retirar el producto tanto en las tiendas propias como en las de *Extra*.

Otros ejemplos de colaboración que pueden mencionarse a nivel global son los de *Alibaba* y *Valentino* (con el objetivo de que el consumidor se adapte gradualmente a comprar productos de lujo en plataformas en línea, una idea que aun está lejos de ser una realidad ya que, según las estimaciones de los especialistas<sup>27</sup>, el comercio electrónico representa solo una pequeña parte de las ventas mundiales de productos de lujo), *Starbuck* y *Spotify* (que integraba la aplicación móvil de *Spotify* a la aplicación y al programa de fidelización de *Starbucks*, impactando también en la experiencia del cliente) o *Walmart* y *Buzzfeed's Tasty* (para que las recetas publicadas en *Tasty* fueran creadas con los artículos de *Walmart* en mente). En **América del Sur**, en tanto, la situación económica generalmente más inestable y los procesos inflacionarios en algunos países han decantado en el surgimiento de asociaciones más acordes a esa realidad. Por ejemplo, en **Argentina**, la cadena de supermercados *Dia %* no ha tenido que relegar crecimiento como sí lo han hecho sus competidores frente a la delicada situación que atraviesa el país<sup>28</sup>. El éxito, según aseguran desde de la compañía, tiene que ver con una filosofía de precios

adecuados y el logro de una buena experiencia para el cliente, pero también con la penetración que han logrado sus iniciativas en línea (plataforma y redes sociales) y la cooperación con sus proveedores (para ajustar precios, principalmente en la línea de productos propios).

Si bien los ejemplos abundan y son transversales a muchos sectores, lo importante sigue siendo la capacidad de adaptación de las empresas tradicionales a los nuevos formatos de venta y al comportamiento cambiante del consumidor. Esta *resiliencia* es, en definitiva, el principal componente para la supervivencia y una base sólida de crecimiento sostenible. En particular, la resiliencia es una palabra muy utilizada en los tiempos del COVID-19. Tanto las compañías como los consumidores están siendo constantemente probados contra los efectos de la pandemia. Y en este entorno desafiante, puede observarse a muchas compañías que colaboran y enfrentan la crisis de manera colaborativa. En **Brasil**, vale la pena mencionar la acción de *Usina São Martinho*, que realizó una donación de 150 mil litros de alcohol en solución al 70% y *Natura & Co América Latina*, un grupo que reúne a *Avon*, *Natura*, *The Body Shop* y *AESOP* en la región, que también donará 15 mil kilos de alcohol en gel para procesar y envasar en la fábrica de *Avon*. Estas cantidades de producto serán donadas al *Departamento de Salud del Estado de São Paulo*. Es importante tener en cuenta que el alcohol en gel no forma parte de la cartera oficial de productos de ambas compañías, sino que se producirá en asociación y se donará en botellas de 750 ml para su uso en centros de salud en el estado de São Paulo.



26 "Extra recibe espacios de Ri Happy para potenciar las ventas de juguetes", Mercado & Consumo, 11 de octubre de 2019.

27 "Luxury shopping in the digital age", McKinsey & Co., 2014.

28 "La estrategia de Dia para crecer en la Argentina", Apertura, julio de 2018.



## 7

## Suministro (supply chain) inteligente.

En la carrera por llegar en tiempo y forma, una cadena de suministro inteligente y receptiva construida alrededor de la conveniencia del cliente es determinante. Por ejemplo, según los resultados de un informe publicado en 2019 por el *Consejo Internacional de Shopping Centers (ICSC, por sus siglas en inglés)*<sup>29</sup>, más del 53% de los compradores online de los EE.UU. hacen uso de la opción BOPIS al comprar un producto, desde que les permite evitar los costos de envío, obtener el artículo adquirido de manera inmediata y asegurar su disponibilidad al momento de visitar la tienda. En paralelo, el informe destaca que el 86% de los encuestados aseguró estar satisfecho con esta opción (BOPIS) –destacando que la facilidad de la experiencia y las actualizaciones *constantes* sobre el estado de la compra son dos de las cualidades más importantes que incitan a las personas a comprar en línea–, en tanto que alrededor de *un tercio* (33%) afirmó haber incrementado la frecuencia de visitas a las tiendas físicas y su nivel de gasto promedio como resultado

directo de adoptar esta modalidad de compra. Como resulta lógico, el aparente éxito de esta modalidad ha decantado en otra tendencia: una proporción cada vez mayor de empresas minoristas de los EE.UU. recurren a su adopción o se encuentran en proceso de habilitarla. En efecto, estos resultados sirven de ejemplo para poder visualizar el peso que los hábitos de compra tienen en la determinación de cómo debe funcionar la cadena de suministros, de tal manera que la atención este siempre puesta en los eslabones que más impacto tienen en la experiencia del cliente.

Para ilustrar lo anterior, el caso de *Nordstrom* es un buen ejemplo. Esta cadena de tiendas de lujo de los EE.UU., que inició su trayectoria vendiendo calzado pero terminó diversificando su oferta hacia la vestimenta, los accesorios, los perfumes y cosméticos (entre otros productos); es considerada dentro del *retail* como una marca disruptora.

29 "Maximizing omnichannel opportunities with click-and-collect", ICSC, marzo de 2019.



En la actualidad, más que un conjunto de tiendas, *Nordstrom* representa una infraestructura de tiendas y asociados, un modelo de negocios apoyado en la multiplicidad de canales con una propuesta de valor diferencial centrada en las necesidades del cliente. Si bien adoptó el modelo de compras en línea como muchos de sus competidores (que, hasta 2014, representaba el 3% de sus ventas), también buscó la manera de mejorar la experiencia del cliente al momento que éste visita la tienda (para retirar un artículo). La atención personalizada, una serie de servicios exclusivos, la propuesta de entretener al cliente durante su estadia en la tienda y un excelente servicio post-venta, conforman los elementos diferenciadores que siembran la lealtad hacia la marca, pero que también implican optimizar el funcionamiento del canal de suministros mediante el uso de tecnologías de punta y una buena gestión de inventarios.

En paralelo, la industria minorista se enfrenta a importantes desafíos a nivel global, entre los cuáles sobresalen los cambios constantes en los patrones de consumo, la presión que ejercen los competidores para cumplir más rápidamente con las expectativas de los consumidores, los mayores costos derivados de los nuevos formatos de distribución, la sobreabundancia de opciones, la intensidad tecnológica y, entre otros, tener que hacer frente a un contexto económico inestable, principalmente en **América del Sur**. A los retos mencionados, la región se encuentra condicionada por un menor desarrollo económico, lo que decanta en niveles inferiores de gasto e inversión promedio en términos relativos a mercados mas desarrollados, situación que termina limitando cualquier oportunidad de mejora. A pesar de ello, las empresas de *retail* de la región están centrando su atención en lograr mejoras orientadas a la eficiencia operativa (optimización de costos), a la capacidad de respuesta ante los cambios en el comportamiento del consumidor (implementación de nuevas tecnologías basadas en el análisis predictivo), a la integración hacia la omnicanalidad (o multiplicidad de canales), a la preservación de la calidad de los productos, al cumplimiento de las normas regulatorias (principalmente, las orientadas a la protección de datos personales) y, finalmente, a la maximización de la rentabilidad de toda la cadena para asegurar su buen funcionamiento.

Como resulta lógico, este escenario se torna aún más complejo cuando se toman en cuenta los efectos del COVID-19. El cierre de tiendas en el comercio minorista tradicional ha obligado a las empresas a migrar rápidamente a canales en línea o a las ventas a través de aplicaciones, con entregas realizadas desde centros de distribución. Esto significó que las empresas tuvieron que ajustar rápidamente sus planes de entrega, haciendo que la distribución sea más generalizada, situación que requiere una mayor capacidad de enrutamiento y seguimiento. Para minimizar el impacto de este nuevo escenario, en **Brasil**, las asociaciones de minoristas han buscado el apoyo del gobierno para que habilite la reapertura de algunas tiendas, con el propósito, no de servir al público, sino de facultar la estrategia *Click & Collect* o BOPIS. Con ello, es posible afirmar que esta estrategia, que ya ha ganado muchos seguidores, estará mucho más extendida y fortalecida en el escenario posterior a COVID-19.





## 8

## La tecnología como base para el desarrollo

Las empresas de *retail* son las más afectadas a la mejora continua y la innovación. Esta tendencia tiene lugar porque lidan directamente con los consumidores finales, siempre inquietos y en la búsqueda de nuevas experiencias. La intensidad tecnológica detrás de los procesos que buscan entender el cambio constante del comportamiento del consumidor es, en realidad, lo que hace viable la mejora de la experiencia del cliente. La tecnología ha dejado de ser un complemento para transformarse en una necesidad, desde que toda la cadena de suministro del *retail* depende de ésta. Las ventajas competitivas de los *retailers* nunca fueron tan dependientes de la tecnología como en este momento.

En este contexto, puede decirse que el comercio minorista ha dejado de ser un conjunto de empresas que comercializan productos para evolucionar hacia una red de compañías de tecnología que dan uso a ésta para colocar productos al por menor. Se trata de una etapa que demanda un uso intenso de la tecnología para adaptarse a los patrones cambiantes del comportamiento del consumidor, como así también a las nuevas oportunidades que ofrece el entorno. En particular, la inteligencia artificial, el *machine*

*learning*, la realidad aumentada y el reconocimiento por voz constituyen buenos ejemplos de tecnologías de frontera que están siendo aplicadas al negocio del *retail*. En los Estados Unidos, por ejemplo, muchas empresas ya adoptaron la posibilidad de que los consumidores hagan sus compras mediante dispositivos de reconocimiento por voz (como *Alexa* de *Amazon* o *Google home*), los que se sirven de la inteligencia artificial para gestionar stocks y realizar compras para el hogar. El nivel de intensidad tecnológica es muy elevado. Y a nivel regional, si bien hay evidencia del impacto que esta tendencia está teniendo en el *retail* local, los últimos avances siempre se toman un tiempo en llegar. Una situación que antaño era tolerable y gestionable, en el contexto actual, marcado por las facilidades de compra que imponen las plataformas en línea y el alcance de los nuevos servicios de logística y transporte, resulta indeseable. No solo en términos del impacto que ello puede tener en el crecimiento esperado por las empresas del sector ante los repentinos cambios en el flujo de compras de los consumidores, sino también en relación a la importancia que, en general, tiene el comercio en la actividad económica de los países de **América del Sur**.



En **Argentina y Brasil**, por ejemplo, el comercio al por mayor y menor absorbe alrededor del 20% del empleo total registrado, representando, al mismo tiempo, una actividad económica que pondera de manera significativa en el Producto Bruto Interno (PBI) de estos países. Por lo tanto, es factible que una desaceleración en el crecimiento de esta actividad se traduzca en un menor desarrollo para los países de la región, con el impacto adicional que ello puede tener sobre otras variables de interés, como son los niveles de desempleo, de consumo y de bienestar social.

En ese sentido, es importante señalar que **Brasil** aparece como uno de los países de la región que más intenta mantenerse en línea con estos avances. En la actualidad, hay muchas iniciativas que están siendo adoptadas por algunas empresas minoristas, las que incluso han podido presentarse en importantes eventos mundiales relacionados al *retail*. No obstante, los costos de las implementaciones tecnológicas continúan siendo elevados en términos relativos a los mercados más avanzados (EE.UU., por ejemplo), situación que obstaculiza la inversión en tecnología tanto en **Brasil** como en el resto de los países de la región. A pesar de ello, lo importante es que el terreno es fértil y hay bastante

espacio para que el retail de la región se desarrolle más aceleradamente, acercándose gradualmente a lo que ocurre en otros países.

Y no resulta exagerado afirmar que COVID-19 ha representado en este escenario un impulsor en la adopción de una mayor escala de tecnología. Las medidas para restringir la circulación llevaron a una gran parte de la población a trabajar desde sus casas, y esto solo fue posible gracias a la tecnología. Con ello, se intensificaron el uso de varias aplicaciones de software y herramientas de comunicación que, lógicamente, encontraron su auge en este escenario. En **Brasil**, *Via Varejo* ha puesto a disposición de sus casi 20.000 vendedores una aplicación que les permite continuar realizando sus actividades comerciales desde casa. Tal herramienta estuvo disponible en un tiempo récord, según informó la compañía durante una conferencia para inversores. Lo mismo se aplica al *Magalu Partner*, que tuvo su desarrollo y lanzamiento acelerado por el efecto COVID-19. En ese sentido, puede afirmarse que el sector en su conjunto ya no será el mismo luego del brote de COVID-19, mutando hacia una industria mucho más digitalizada y tecnológicamente más intensiva.





# Consideraciones finales

Las tendencias descritas a lo largo de este trabajo conforman el marco dentro del cual se moverá la industria del *retail* de **América del Sur** durante el 2020 y años venideros. En términos generales, el consumidor se ha ido “empoderando”, dejando su rol de consumidor pasivo para transformarse en el epicentro alrededor del cual el sector evoluciona y las empresas definen sus estrategias de desarrollo. Bajo esta nueva realidad, en la que el consumidor comienza a ser comprendido más como “individuo” que como “cliente”, y en el que su comportamiento termina moldeando la dinámica tanto de la industria del retail como la del CPG, son varias las aristas que las empresas deben atender para ser exitosas, ofrecer una buena experiencia, generar lealtad y posicionarse favorablemente en la mente de las personas.

El análisis predictivo basado en los datos personales de los clientes (*Data Analytics*), herramienta imprescindible y solo posible gracias a los avances en tecnología de software (*Big Data* y *Cloud Computing*), permiten anticipar con bastante exactitud el patrón de comportamiento de los consumidores y adaptar de manera continua la oferta de productos y servicios para que estos se sientan únicos y *personalizados* ante la mirada del cliente, una cualidad muy buscada por el consumidor actual al momento de comprar un producto. No obstante, el uso de estos datos debe ser *responsable*. Las empresas deben respetar en todo momento la privacidad de los individuos y la *regulación vigente* en materia de protección de datos personales (cuerpo normativo hoy presente en la mayoría de los países de la región de **América del Sur** y del Mundo), al tiempo que deben comprometerse con ciertos valores (respeto, sustentabilidad, inclusión, transparencia y medio ambiente) que le den un *propósito* que trascienda la generación de un valor económico, de tal manera de poder converger hacia otra de las características deseables por los consumidores y que hoy inspiran lealtad: la *confianza*.

En paralelo, las empresas deben ponderar de manera creciente las grandes posibilidades de penetración que proporcionan las plataformas de negocios, especialmente teniendo en cuenta su reciente evolución hacia este nuevo ecosistema que integra lo digital (las compras en línea) con lo físico (el retiro en la tienda). En ese sentido, hay muchos ejemplos de empresas que, lejos de espantarse, decidieron abrazar esta nueva tendencia y buscaron adaptar su modelo de negocios para incorporarla, logrando incluso revitalizar el flujo de ventas en las tiendas físicas (por ejemplo, a través de la modalidad BOPIS), casi como un subproducto de su migración hacia la omnicanalidad. Estos casos permiten visualizar una pauta inexorable que debe ser comprendida: a futuro, no existirá un *retail* sin estas tecnologías. Todo el sector estará mucho más digitalizado.

El cambio en los hábitos de consumo y su impacto en el flujo de compras está alterando de manera significativa la definición de “consumidor” (más aun cuando consideramos el impacto de COVID-19). Esta nueva realidad requiere que las empresas adopten la omnicanalidad (que, como palabra, dejará de existir una vez que los retailers la adopten como sinónimo de su actividad comercial), las nuevas tecnologías e implementen estrategias de colaboración con sus competidores, *partners* y proveedores, todo lo cual implica importantes inversiones y una readecuación-optimización del funcionamiento de la cadena de suministros. En materia regional, si bien algunos países hacen grandes esfuerzos para mantenerse en la frontera de desarrollo y compartir algunos de los logros que esta industria obtiene en mercados más desarrollados, en términos generales (o en promedio) **América del Sur** se encuentra rezagada. Los menores niveles de ingreso y consumo per cápita, que afectan el valor y la cantidad de productos que son distribuidos a lo largo de la cadena de valor del sector, también significan menores niveles de inversión, tanto en general (inversión agregada) como en lo particular (tecnologías que afectan directamente al *retail*).











No obstante, las empresas de la región están generando iniciativas para mantenerse vigentes en este océano de cambios, especialmente bajo este nuevo escenario afectado por el COVID-19, que ha sido un claro impulsor en la adopción de nuevas tecnologías. Están concentrando recursos y esfuerzos en satisfacer los parámetros que el cliente busca al elegir un producto, utilizando el análisis predictivo para anticiparse y buscando optimizar la cadena de suministro de punta a punta para ofrecer una buena experiencia. Bienvenido a la nueva normalidad!.



# Referencias

http://www.



-  Euromonitor International, "Top 10 Global Consumer Trends", Euromonitor International, 2015 y 2019.
-  Ford, "Looking further with Ford. 2017 Trends". Ford Motor Company, 2017.
-  Ford, "Looking further with Ford. 2020 Trends". Ford Motor Company, 2019.
-  ICSC, "Maximizing omnichannel opportunities with click-and-collect", International Council of Shopping Centers, marzo de 2019.
-  KPMG, "Customer first. Customer obsessed. Global Customer Excellence Report, 2019", KPMG, 2019.
-  KPMG, "The truth about consumer loyalty", KPMG, 2019.
-  KPMG, "Consumer loyalty is the new normal", Nielsen, junio de 2019.
-  KPMG, "Is it time to rethink loyalty programs?" KPMG in the U.S., 2016.
-  McKinsey & Company, "Luxury shopping in the digital age", McKinsey & Co., 2014.
-  Salesforce, "Connected shoppers report. Third edition", Salesforce research, 2019.





# Contacto



## Fernando Gamboa

Socio líder de la industria de Consumo  
y Retail en KPMG América del Sur

(11) 3940-6184

[fernandogamboa@kpmg.com.br](mailto:fernandogamboa@kpmg.com.br)

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



© 2020 Ostos Velázquez & Asociados firma miembro de KPMG network, firma independiente afiliada a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad Suiza. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas profesionales que ofrecen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 153 países y contamos con el apoyo de más de 207.000 profesionales quienes trabajan para las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas miembro de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Cada firma de KPMG es una entidad legal distinta y separada y se describe a sí misma como tal.