



Tendencias minoristas mundiales 2020

**Preparándose para
la nueva realidad**



KPMG International

home.kpmg

La COVID-19 acelera las tendencias globales que más importan



Rene Vader

Líder del Sector Global, Consumidores
y Minoristas, KPMG International



Paul Martin

Presidente de Global Retail Steering
Group y Líder de Mercado Minorista,
KPMG en el Reino Unido

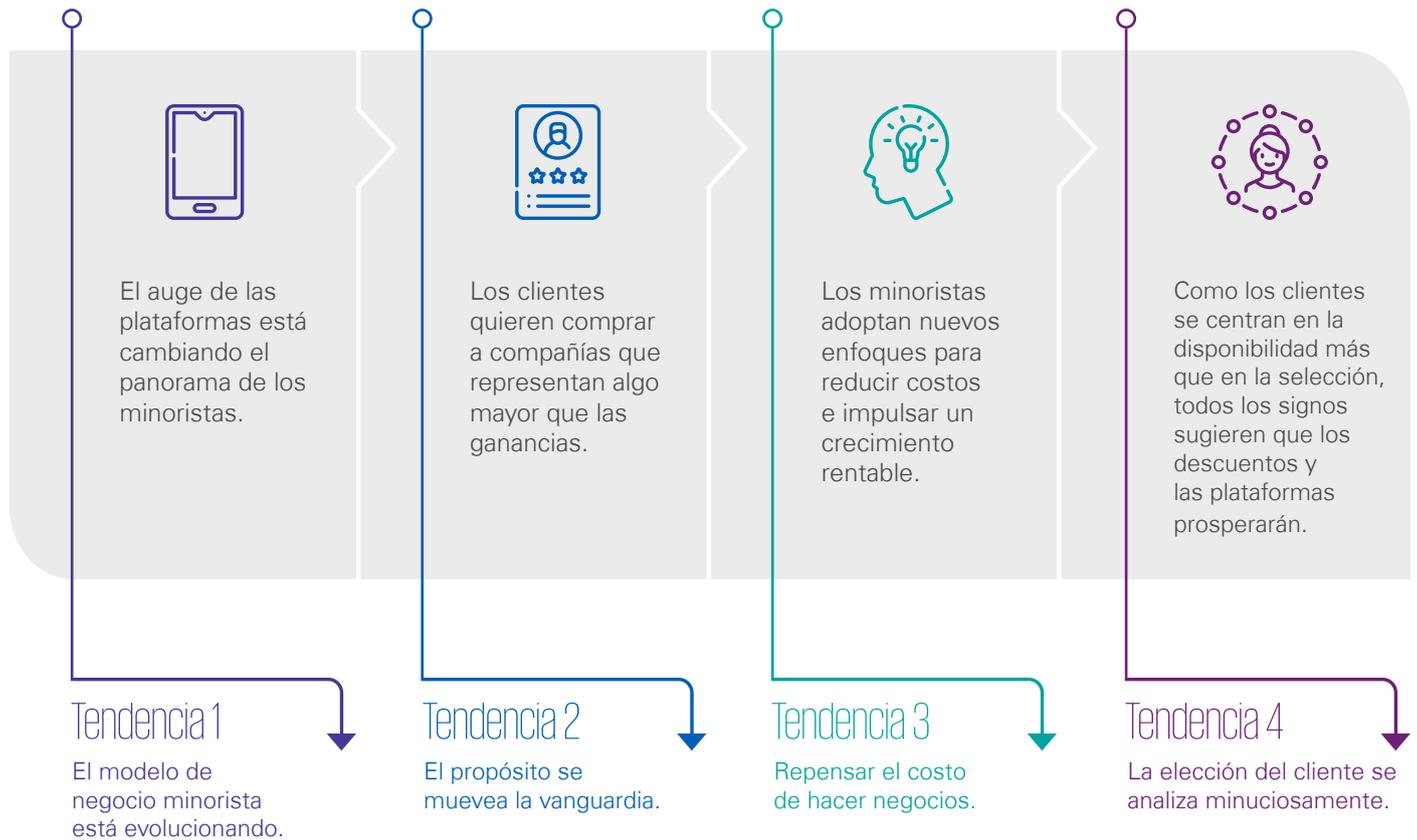
Claramente, la COVID-19 ha creado enormes desafíos para los minoristas de todo el mundo. Para algunos, puede haber presentado oportunidades. Los últimos meses han traído incertidumbre, complejidad y cambios sin precedentes a la industria. A su paso, algunos minoristas prosperan mientras que otros aun luchan por adaptarse y sobrevivir.

Curiosamente, la COVID-19 ha acelerado algunas tendencias fundamentales que ya estaban influyendo en el sector: la evolución del modelo de negocio, el valor del propósito, el enfoque implacable en la reducción de costos y el aumento del poder del consumidor. En lugar de detenerlas, los recientes cambios han dado un impulso a estas tendencias y, más importante, se han acelerado y transformado en urgentes.

Este informe destaca cuatro tendencias globales fundamentales que, creemos, todo ejecutivo minorista debería observar mientras reconstruye su negocio hacia la nueva realidad. Sobre la base de la experiencia colectiva de la red de profesionales del sector minorista de KPMG, estas tendencias ofrecen indicaciones claras sobre cómo están cambiando los mercados minoristas de todo el mundo y cómo la industria minorista está evolucionando.

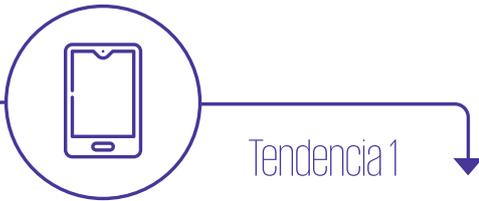
Para obtener más información sobre las tendencias destacadas en este informe, le recomendamos que se comuniquen con la firma miembro local de KPMG o con cualquiera de los autores que aparecen en este informe.

Tendencias en el mercado minorista



Curiosamente, la COVID-19 ha acelerado cuatro tendencias fundamentales clave que ya estaban influyendo en el sector, en lugar de detenerlas.





El modelo de negocio evoluciona

La COVID-19, en su mayor parte, ha puesto al comercio físico en pausa. De hecho, con una proporción significativa de los consumidores del mundo actualmente bajo algún tipo de restricción, y todos los servicios esenciales (generalmente alimentos y farmacia) con permiso para operar, la venta física se encuentra en un estado precario.

Dado que las tiendas físicas han sido la base de la experiencia minorista desde los albores de la antigua Grecia, las implicaciones para el modelo de negocio minorista actual son enormes.

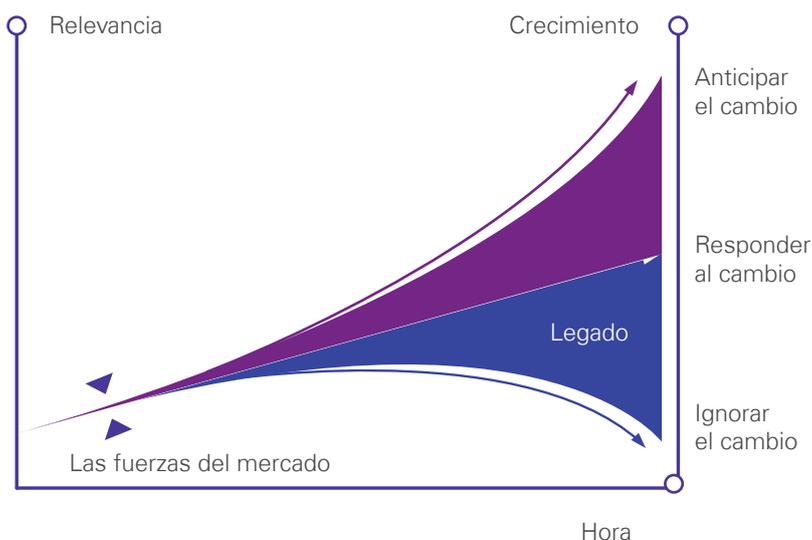
Incluso antes de la catástrofe, era claro que la venta al por menor basada en las tiendas físicas ya había pasado su apogeo. Y si bien muchas de estas ciertamente volverán al crecimiento, está claro que han terminado los días en los que se podía impulsar el crecimiento a través de éstas. Aquellos que no tienen un canal en línea o de distribución existente, tendrán dificultades para sobrevivir en este momento desafiante.

Al mismo tiempo, los desafíos relacionados con la COVID-19 también están obligando a los minoristas a repensar la complejidad de su cadena de valor. Las empresas ahora necesitan ser buenas no solo en la compra y venta de productos, sino también en otros campos como el cumplimiento de los pedidos en línea, la entrega a domicilio, el análisis de datos, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático (machine learning) y la automatización de procesos.

Las capacidades requeridas para tener éxito en el comercio minorista continúan expandiéndose. Dada la actual escasez de capacidad y los desafíos del flujo de efectivo, los minoristas ahora deberían tratar de reenfocarse en los fundamentos básicos del comercio minorista para comprar y vender, mientras establecen alianzas para ofrecer las otras habilidades requeridas.

Muchos buscan compañías de plataformas para ayudar a cumplir con algunas de esas capacidades importantes y, al mismo tiempo (en particular los pequeños y medianos), para impulsar el flujo de ventas y la afluencia de personas.

Empresa del siglo XXI: caminos estratégicos alternativos



Planificación estratégica



Convertirse en una plataforma



Asociarse a las plataformas



Como de costumbre

Legado

- Velocidad de lanzamiento al mercado
- Escalabilidad
- Gestión de cartera más inteligente

Transformar

- Transformación empresarial
- Aproveche el papel de los nuevos activos valiosos: los datos
- Construya nuevos modelos operativos y de colaboración

De hecho, lo que este momento difícil ha demostrado claramente es que las plataformas en línea se están convirtiendo rápidamente en los centros comerciales del mañana. Los minoristas deben estar en los centros comerciales correctos, y, lo que es más importante, en el lugar correcto, para ver afluencia hoy y (muy probablemente) en el nuevo entorno de consumo.

En términos generales, la mayoría de los minoristas ahora tienen tres opciones principales, 1) convertirse en una plataforma, 2) asociarse a una plataforma o 3) continuar con los negocios como de costumbre.

Creando su propia plataforma. Solo unos pocos líderes del mercado tienen actualmente la estructura (en capacidades, balance o marca) para desarrollar un ecosistema de plataforma lo suficientemente convincente como para competir contra los pesos pesados existentes. Sin embargo, para aquellos que pueden, el valor agregado de controlar los datos, la ruta al mercado y las capacidades que vienen con una plataforma serán extraordinariamente valiosos.

Asociarse a una plataforma. Quienes no tengan la escala para convertirse en una plataforma, probablemente necesitarán asociarse con una. Como parte de la planificación de su modelo de negocio, los ejecutivos minoristas están comenzando a pensar cuidadosamente "qué parte de la cadena de valor deberían poseer y cuál o cuáles podrían tercerizarse y ofrecerse a través de una asociación (donde todas las partes ponen algo en juego).

Como de costumbre. Ser capaz de asociarse mientras la empresa expande y madura su capacidad "omnicanal" será fundamental. Antes de la COVID-19, los consumidores podían saltar entre canales de venta. Los minoristas necesitarán una mayor sofisticación en su enfoque omnicanal para garantizar que las experiencias de los clientes sean fluidas a futuro. En este entorno, los negocios como siempre serían un desafío.

Creemos que, durante el próximo año, los desafíos actuales con la oferta, la demanda y la continuidad del negocio obligarán a muchos grupos minoristas a repensar sus futuros modelos de negocio y tomar la decisión correspondiente. Y eso, a su vez, debería generar una nueva ola de innovación y competencia en toda la industria.

Estudio de caso

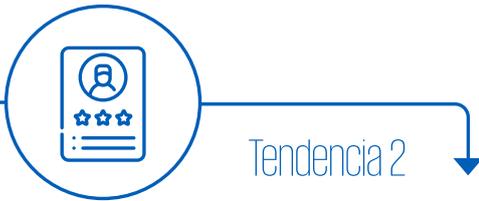
Minoristas de alimentos



Antecedentes: A medida que se hizo evidente que muchos países iban a estar bloqueados, muchos minoristas de alimentos tradicionales se movieron rápidamente para mejorar y ampliar sus servicios de entrega. Marks & Spencer, un minorista líder en el Reino Unido de alimentos y artículos no alimentarios, por ejemplo, se asoció con el servicio de entrega de alimentos Deliveroo para expandir los servicios de entrega de sus tiendas M&S ubicadas en algunas estaciones de servicio. Antes de la pandemia de la COVID-19, M&S hizo un acuerdo de empresa conjunta con Ocado (un servicio de entrega a domicilio) para aumentar su alcance de entrega para su negocio de alimentos que podría ser un paso decisivo para el futuro.

Por qué es importante: Si bien la mayoría de los minoristas de alimentos han estado construyendo sus canales de entrega durante algún tiempo, el cierre de las tiendas físicas junto con la mayor demanda de entrega de alimentos en el mismo día/en línea obligó a las organizaciones a realizar cambios radicales en sus modelos comerciales. La asociación con Deliveroo permitió a M&S ampliar sus servicios, lo que no solo impulsa el flujo de efectivo sino que también refuerza la marca con los clientes.

Lección aprendida: Varios minoristas de alimentos han podido cambiar rápidamente los supuestos de su modelo de negocio y buscar asociaciones con actores no tradicionales para mantener en funcionamiento partes de su negocio. Estos servicios, aunque se crean por necesidad, probablemente se convertirán en un fuerte canal de ventas y relacionamiento para la marca en el futuro.



Tendencia 2

El propósito se mueve a la vanguardia

Desde el principio de la COVID-19, la gran mayoría de los gobiernos y las empresas han dejado claro que planean poner a las personas por delante de las ganancias. Y a medida que las empresas de todo el mundo se movieron para reestructurar sus modelos de negocio para respaldar los requisitos de respuesta del gobierno, rápidamente se hizo evidente que las marcas ya estaban siendo juzgadas por sus acciones y su propósito.

La catástrofe solo aceleró una tendencia que ya estaba en marcha. Considere esto: según un estudio realizado por Edelman a fines de 2018, casi dos tercios de los consumidores de todo el mundo dijeron que decidirían comprar o boicotear una marca, basándose únicamente en su posición sobre una cuestión social o política.¹

Los resultados de la compañía refuerzan aún más la importancia del propósito. Las marcas que demostraron un impacto positivo en la vida de las personas crecieron 2,5 veces más (durante un período de 12 años) que las marcas con un bajo impacto percibido.² Un informe adicional muestra que las marcas 'relevantes' también generan mayores retornos en sus KPI (casi tres veces la intención de compra en los no clientes, y más del doble en la intención de recompra de los clientes existentes).³ No es sorprendente que las marcas significativas superaran al mercado de valores en un 134%.⁴

Lo que la COVID-19 ha demostrado es que los clientes quieren que las empresas representen algo más grande que solo los productos que venden o los dividendos que devuelven a sus accionistas. Esperan que los minoristas a los que compran reflejen sus valores y se preocupen por los mismos problemas sociales que estos tienen. Y la COVID-19 ha brindado a los minoristas una amplia oportunidad para demostrar su propósito.

Este año, se espera ver que los minoristas comiencen a enfocarse en mejorar la transparencia en la totalidad de sus negocios. El foco particular, no es sorprendente, estará en aquellos que ayudan a la sociedad a responder y recuperarse de los problemas de salud actuales. Aquellos que hagan un esfuerzo adicional para apoyar a sus clientes y empleados a través de este desafío, sin duda, saldrán de esta crisis con una mayor lealtad a la marca.

Dicho esto, los clientes esperan que sus marcas hagan más que solo tener una buena charla. Según la encuesta de Meaningful Brands, alrededor del 38% de los consumidores piensan que las compañías y marcas actualmente se comunican honestamente sobre sus compromisos y promesas.⁵ Las recientes reacciones negativas contra los casos percibidos de 'greenwashing' corporativo, sugieren que los consumidores están estableciendo una vara bastante alta para los minoristas.

En 2020, se espera ver que los minoristas líderes pasen de tener una promesa de marca decidida a usar su propósito como principio de crecimiento orientador y para la toma de decisiones. En pocas palabras, los minoristas inteligentes utilizarán este período crítico como una forma de demostrar que cumplen su propósito en lugar de solo hablar de ello.

¹ <https://www.edelman.com/news-awards/two-thirds-consumers-worldwide-now-buy-beliefs>

² Brand Z/ WPP/Kantar1

³ Meaningful Brands survey, 2019

⁴ Ibid

⁵ Ibid

Jornada para ser guiado por el propósito

1

Propósito como táctica aislada: comienza con una actividad única como la CSR

2

Propósito como promesa de marca social: compromiso a largo plazo

3

Propósito subyacente a todas las actividades de toda la empresa: un principio rector del crecimiento

4

Propósito como movimiento guiado por los negocios: encender el movimiento social con otros que se unen a la causa

Estudio de caso

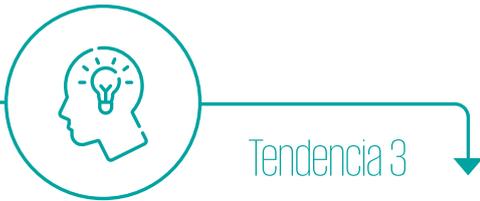
Minoristas de moda



Antecedentes: Las principales marcas de moda del mundo, incluidas Burberry, Giorgio Armani, Dior y Ralph Lauren, han reestructurado temporalmente sus instalaciones de fabricación para producir una gama de equipos de protección personal (EPP) como máscaras, batas y delantales médicos para uso de proveedores de atención médica y pacientes.

Por qué es importante: Particularmente en la fase inicial de esta catástrofe global, el público ha sido muy consciente de la posible escasez de equipos de salud críticos. Y, con la demanda de EPI en un máximo histórico y la demanda de productos de moda de lujo y de primera calidad en un mínimo histórico, esta acción permite a las marcas de moda mantener sus fábricas en funcionamiento (y, en algunos casos, impulsar el flujo de caja) hasta que vuelva la demanda de sus líneas.

Lección aprendida: Las marcas que encarnan su propósito en estos tiempos difíciles no solo generan una mejor imagen frente al público y fidelizan clientes, sino que también demuestran que están dispuestas a trabajar con el gobierno y otros sectores para satisfacer las necesidades de la sociedad. Eso les será útil en los años venideros.



Repensar el costo de hacer negocios

Los márgenes ya eran muy bajos en muchas partes del sector minorista. En el Reino Unido, los márgenes de beneficio minorista han disminuido del 4% en 2013 al 2,5% en 2019. Ahora todos los costos están bajo el microscopio y cada gota de efectivo se está preservando agresivamente. El recuerdo de este evento permanecerá en la conciencia colectiva de los minoristas durante algún tiempo; el deseo de eliminar los costos probablemente será insaciable.

La mayoría de los minoristas reconocen que las formas convencionales de reducción de costos ya no son suficientes para apuntalar los márgenes y reconstruir el negocio. Incluso después de que se implementaron las agresivas estrategias de contención de costos como respuesta inmediata a la COVID-19, la mayoría de los minoristas reconocen que tendrán que ir más lejos si esperan que su negocio vuelva a crecer de manera rentable en los próximos años. Se espera ver entonces una oleada de inversiones centradas en mejorar el valor de los activos existentes durante el próximo año.

Algunos de los campos más obvios para la inversión incluyen las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro, en la gestión de inventario y en el envío y recepción. Estas son áreas que podrían generar un valor significativo si se aplican las tecnologías y los modelos operativos correctos. Ciertamente hay una multitud de herramientas y tecnologías en el mercado que ofrecen muchas posibilidades.

Pero este año, esperamos ver a los minoristas comenzar a analizar más de cerca el valor de sus otros activos, es decir, sus tiendas, sus empleados y la lealtad de sus clientes.

Debido a la COVID-19, esos tres activos están cambiando, como también sus propuestas de valor y expectativas. Asegurar que se incurra en los costos correctos para lograr los objetivos correctos será fundamental.

Los minoristas necesitan aprovechar cada vez más los datos y el análisis para identificar sus tiendas, configuraciones y productos más rentables y, con base en esto, tomar algunas decisiones importantes. Dados los cambios recientes masivos en las expectativas y en la demanda de los clientes, será necesario revisar todos los análisis anteriores. Es posible que las tiendas que antes eran rentables ya no lo sean en el futuro.

Es probable que también vean a sus empleados de una manera completamente nueva. En lugar de simplemente almacenar los estantes y supervisar las cajas registradoras, los empleados serán contratados como agentes y valiosos embajadores de la experiencia del cliente para el propósito de la marca. Los trabajos de la oficina central también pueden comenzar a cambiar a medida que las empresas buscan aprovechar los nuevos modelos de trabajo remoto y las formas de trabajo virtualizadas.

Es probable que los más avanzados comiencen a administrar su experiencia y lealtad del cliente como si fuera un activo, cuidando y midiendo cuidadosamente su reserva de lealtad para aumentar su valor y resiliencia.

No hay duda de que los márgenes continuarán bajo presión a medida que los mercados comiencen a reconstruirse a partir de la COVID-19. Sin embargo, en lugar de simplemente reducir drásticamente los costos y aumentar los precios, esperamos ver que los minoristas comiencen a buscar nuevas formas de asegurar el valor de sus activos existentes.

Impacto en el mercado minorista - Global

Inversión en Inteligencia artificial - Minoristas



En 2022
US\$7.300
millones ⁶

Ahorro de costos de Inteligencia artificial - Minoristas



En 2022
US\$340 mil
millones ⁷

Ahorro de costos de RPA



25-50%
ahorro de costos en una implementación efectiva ⁸

⁶ <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/retailer-spending-on-ai-to-grow-7-3bn-2022>

⁷ <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/12/Report-%E2%80%93-Building-the-Retail-Superstar-Digital1.pdf>

⁸ <https://irpaai.com/definition-and-benefits/>

Estudio de caso

Servicios de entrega

Antecedentes: La demanda de servicios de logística se ha disparado. Y eso dejó muchos servicios de entrega existentes (Ocado, Deliveroo, Ele.me, Rappi, Logi, y otros) luchando por expandir su fuerza de trabajo y su flota. Muchos han extendido ofertas de empleo temporal a trabajadores de la 'gig economy' y del sector hospitalario, que se han encontrado sin trabajo en otras industrias.

Por qué es importante: Los servicios de entrega en línea vieron caídas masivas en la satisfacción del cliente al comienzo de la catástrofe de la COVID a medida que las cadenas de suministro estaban ocupadas a más de su capacidad y la entrega de la última milla se vio abrumada. Este movimiento no solo ayudó a las organizaciones de servicios de entrega a desarrollar una escala rápida, sino que también les permitió ofrecer trabajos a personas que habían sido despedidas recientemente, reforzando así su compromiso con la economía y la salud de la comunidad.

Lección aprendida: Mientras que algunos minoristas han visto caer la demanda y el volumen, otros están buscando formas de escalar rápidamente su servicio y su propuesta de valor. En algunos casos, las organizaciones necesitarán invertir efectivo y recursos nuevos si esperan satisfacer la demanda y mantener la lealtad de sus clientes.



Tendencia 4

La elección del cliente viene bajo el microscopio

En un entorno actual marcado por las restricciones y la incertidumbre, a los clientes les importa menos la variedad y más la disponibilidad. Y eso podría cambiar la forma en que operan muchos minoristas.

De hecho, a medida que los países pasaron a un estado de cierre y los estantes de las tiendas de comestibles se vaciaron, muchos minoristas de comestibles comenzaron a explorar formas de reducir su enfoque hacia una gama reducida de artículos de alta demanda, creando 'rangos mínimos viables'. Al hacerlo, la eficiencia de la cadena de suministro y las medidas de capital de trabajo están aumentando significativamente; pocos clientes se han quejado hasta ahora.

Una vez más, la COVID-19 ha acelerado un cambio que ya estaba en marcha en el sector minorista. Desde hace algún tiempo, los clientes han tenido una selección casi ilimitada de artículos en línea. ¿Desea ketchup de tomate orgánico secado al sol? ¿O una salsa de tomate con sabor a arándanos? ¿Quizás una salsa de tomate ya mezclada con mostaza? Antes de la catástrofe, los consumidores podían encontrar esos y cientos de otras marcas, sabores, tamaños y paquetes de salsa de tomate diferentes a solo unos toques en un smartphone.

En el futuro cercano, las expectativas de los clientes volverán a cambiar. Nuestra opinión sugiere que solo dos tipos de minoristas probablemente sobrevivirán: los que ofrecen una selección limitada pero curada, y los que ofrecen una selección ilimitada. Los que están en el medio pueden ser los que más sufrirán.

También esperamos ver a los líderes minoristas pensar más claramente sobre sus inversiones en tres áreas clave: programas de fidelización de clientes, datos de clientes y tecnologías destinadas a hacer que la experiencia de compra sea más fácil, más segura y más eficiente.

Comencemos con la lealtad del cliente... o la falta de ella. En una encuesta reciente (anterior a la COVID) de clientes del Reino Unido, el 42% dijo que era probable que cambiaran su actual minorista de alimentos y comestibles. Treinta y nueve por ciento no mostró lealtad a sus minoristas de electrónica. Alrededor de un tercio dijo que estaban dispuestos a cambiar su minorista de viajes. La misma encuesta extrapola el costo que implicaría las deserciones en estas tres categorías, lo que arrojó un valor de casi GBP100 mil millones (US\$ 129 mil millones).⁹

Para combatir esto, los minoristas necesitan mejorar la sofisticación de sus programas de lealtad, alejándose de los sistemas tradicionales basados en puntos para crear programas de recompensas integrados y unificados que permitan agrupar múltiples ofertas de productos y servicios de una manera que aliente a los consumidores a vivir en su ecosistema.

En segundo lugar, los minoristas deben explorar una gama más amplia de modelos y enfoques para recopilar y analizar datos de clientes. Los programas integrados de recompensa pueden ser parte de esa solución. Así, también, participará en varios juegos de plataformas. Pero esperemos que los minoristas comiencen a pensar más sobre cómo pueden asociarse con otros en el ecosistema de sus clientes para no solo entregar valor y mejorar la relevancia, sino también para capturar fuentes de datos de clientes más grandes y más ricas.

También puede esperarse ver a los minoristas aumentar sus inversiones en tecnologías nuevas y emergentes. El pedido de voz a través de altavoces inteligentes, por ejemplo, está permitiendo a los minoristas innovadores la oportunidad de ofrecer una experiencia de pedido más conveniente (particularmente relevante en un entorno de compras dictado por medidas de aislamiento). Otros están explorando cómo el Blockchain podría ayudar a mejorar el valor de sus programas de lealtad.

En última instancia, creemos que el cambio hacia una elección reducida probablemente conducirá a cadenas de suministro más eficientes, menores costos y una mejor satisfacción del cliente.

⁹ Informe del Estado de la Nación del Consumidor Infiel 2018

Estudio de caso

Pymes en China

Antecedentes: Alibaba, una de las plataformas de consumo más grandes de China, ha lanzado su '2020 Spring Thunder Initiative' destinada a ayudar a las pequeñas y medianas empresas (PYME) a recuperarse y crecer durante las actuales dificultades económicas y de salud. La organización ofrece capacidades tales como soporte de recursos y procesamiento rápido, así como mejores condiciones financieras a través de reducciones de tarifas y servicios extendidos de 'liquidación inmediata'.

Por qué es importante: Las dos plataformas de consumo más grandes de China —TenCent y Alibaba— ya sirvieron como un canal principal para la mayoría de las PYME de China. Desde la COVID, estas plataformas se han intensificado para proporcionar ayuda a las PYME en su red y, al hacerlo, han firmado millones de nuevos comerciantes en sus ecosistemas de comercio electrónico. Un conjunto similar de programas lanzados por Alibaba durante la crisis financiera de 2008 ayudó a la compañía a llegar a 40 millones de pymes.

Lección aprendida: Las plataformas en línea no solo ven un mayor volumen y demanda a medida que las personas se auto-aislan y las tiendas permanecen cerradas; también están suscribiendo a millones de pymes y comerciantes que los ayudarán a expandir su ecosistema, enriquecer los datos de sus clientes y, quizás lo más importante, mejorar la lealtad de los clientes.

Contacto

Los profesionales de consumo y comercio minorista de KPMG incluyen especialistas de la industria de la red global de firmas miembro de KPMG, con sede en los principales centros minoristas de todo el mundo.



Fernando Gamboa

Socio líder de la industria de Consumo
y Retail en KPMG América del Sur
(11) 3940-6184
fernandogamboa@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Las firmas miembro de la red de empresas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no ofrece servicios al cliente. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o vincular a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad para obligar o vincular a ninguna firma miembro. Todos los derechos reservados.