Tendencias 2022 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur

Consumo y Retail | Abril de 2022 | kpmg.com

Contenido

Introducción 03

Macrotendencia I. Los nuevos ecosistemas y modelos de negocios. 05

Macrotendencia II. El nuevo costo de hacer negocios. 11

Macrotendencia III. La construcción de confianza a partir de un propósito. 15

Macrotendencia IV. La experiencia del consumidor en el centro. 18

Consideraciones finales 20

Leyenda de botones:

Ir a la página de contenido

Ir hacia adelante o hacia atrás

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

Contenido y aspectos técnicos:
Fernando Gamboa

Análisis y redacción:
Matias Cano // Ricardo Lima

Diseño y diagramación:
Alexander Buendía // Marianna Urbina

Coordinación:
Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti

Introducción

A diferencia del año pasado, 2022 podría ser el año en el que el mundo asista a la finalización de la pandemia. Esta "sensación", en conjunto a las predicciones optimistas de los especialistas en salud, dejan entrever que, en la nueva normalidad, las denominadas tendencias, aquellas señales de cambio detectadas durante los últimos dos años y que fueron impulsando nuevas costumbres y patrones de comportamiento social y de consumo, terminen transformándose en la norma y cambiando para siempre las relaciones comerciales, algo que impacta especialmente a la industria del consumo y retail. ¿Qué nos dice esto para la industria en América del Sur?

A pesar de que durante la última parte de 2021 la incertidumbre seguía reinando a nivel global y, especialmente, en el mundo de los negocios, respecto a la cercanía o lejanía de la finalización de la pandemia de COVID-19; el 2022, que en la antesala no mostraba un cambio significativo de escenario en ese sentido, inició un derrotero marcado por un importante declive en la cantidad de infectados comprometidos, situación explicada tanto por la merma en la capacidad de daño de la última variante del virus (*ómicron*) como por el alto porcentaje de población vacunada (+60%). En paralelo, el mayor optimismo de los gobiernos y empresarios, reflejado tanto en el relajamiento de las restricciones y medidas de aislamiento como así también en la reactivación económica y la recuperación gradual del empleo, fueron los otros dos ingredientes de una receta que propicia el fin de una etapa y el comienzo de una nueva.

De hecho, la última encuesta a ejecutivos de todo el mundo que hace anualmente KPMG[1] detectó que alrededor del 82% de los CEO de los países centrales que participaron de este trabajo (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos) confían en que sus países volverán a la senda de crecimiento durante el próximo trienio, cifra que, incluso, puede contrastarse con el porcentaje de ejecutivos sudamericanos que reflejaron la misma perspectiva (88%), especialmente con aquellos que se desempeñan en el sector de consumo y retail regional (84%). Si se tiene en cuenta que durante la fase más álgida de la pandemia estos guarismos no eran superiores al 50%[2], el cambio de paradigma es evidente, **proporcionando una base sólida para estimar cuál será el comportamiento de los empresarios y sus perspectivas hacia adelante.**

1 "KPMG 2021 CEO Outlook. Plugged-in, people-first, purpose-led". KPMG International, 2021.

2 "KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition". KPMG International, 2020.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Pero en este reinicio, no puede dejarse de lado el hecho de que uno de los más importantes efectos colaterales de la pandemia iniciada en 2020 ha sido **el cambio impreso en las costumbres y comportamientos sociales y laborales**, que están redefiniendo desde las normas de consumo hasta los modelos de trabajo y la forma de hacer negocios en todos los sectores.

El análisis de estas tendencias, que seguramente marquen el ritmo de crecimiento global y regional de los próximos años, resulta de crucial relevancia, **especialmente en los sectores de consumo de bienes y servicios.**
Es por ello por lo que, en esta nueva edición del estudio sobre **Tendencias en Consumo y Retail para América del Sur**, se analizan las cuatro macrotendencias globales que definirán el trayecto que la industria seguirá durante 2022 y años venideros. Muy semejante a las que se destacaron en la edición 2021 de este mismo trabajo, las cuatro macrotendencias desarrolladas este año son: **1) los nuevos ecosistemas y entornos de negocio; 2) la reconsideración de los costos de hacer negocios; 3) el posicionamiento con propósito;** y, como se destacó en la edición anterior de este mismo trabajo, **4) el poder del consumidor.**
Asimismo, se desglosan las principales tendencias que funcionan como pilares de las anteriores (macrotendencias), teniendo en cuenta su impacto en **América del Sur**, al tiempo que se proporcionan algunos casos de referencia que intenta mostrar cómo el sector de consumo y retail está abordándolas para afrontar exitosamente la nueva realidad.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Macrotendencia I.
Los nuevos ecosistemas y modelos de negocios.

Uno de los principales efectos colaterales de la pandemia que hoy se encuentra en remisión ha sido, sin duda, **el nuevo paradigma del consumo**, el que no solo se encuentra explicado por los significativos cambios en el comportamiento de compra de los consumidores sino también por los **nuevos modelos de negocio y estrategias de crecimiento** que comenzaron a transformar la cadena de valor de la industria del retail, afectando desde fabricantes y empresas mayoristas hasta distribuidores y minoristas. De hecho, rescatando algunos de los resultados de la mencionada encuesta de KPMG a ejecutivos de todo el mundo[3], que refuerzan o ponen en evidencia este cambio, puede señalarse, por ejemplo, que mientras el 24% de los CEO de empresas del sector de consumo y retail (C&R) aseguraron "no esperar volver a la normalidad de sus operaciones", teniendo en cuenta que, para ellos, "el modelo de negocio del sector ha cambiado para siempre"; otro 74% sostuvo que el progreso hacia la "digitalización operativa de sus empresas" se aceleró enormemente durante la pandemia, ganándole meses o incluso años a una transición que ya venía avanzando, pero de manera gradual.

En efecto, durante los últimos dos años el **crecimiento de la porción de ingresos provenientes del comercio electrónico y de los diversos entornos digitales no tiene precedente.** Fuentes especializadas (*eMarketer*, 2020[4] estiman que durante 2020 los ingresos por *e-commerce* crecieron en un 27% a nivel mundial, llegando a una cifra que terminó siendo alrededor de 11 puntos superior a la previsión realizada por los especialistas a mediados de ese año, y que gana trascendencia cuando se tienen en cuenta tanto la tasa de crecimiento promedio anual de este canal de ventas durante el tramo 2014-2019 (que fue menor al 20%), como así también la caída en el nivel de ventas que sufrió el sector del retail a nivel global durante 2020 (-3%).

En ese contexto, la región de **Latinoamérica fue una de las que más vio crecer el comercio en línea durante este período**, alcanzando un crecimiento cercano al 37% (especialmente en **Argentina**, **Brasil** y **México**, donde el incremento fue del 79%, 35% y 27% respectivamente), seguida por Norteamérica (32%), Europa (29%) y Asia Pacífico (26%). Asimismo, y aunque se sabe que a futuro el crecimiento anormal de 2020 no será la regla, debido, entre otras razones, al levantamiento de las restricciones que operaron hasta 2021 y a la recuperación de las tiendas físicas (que en su nuevo rol sesgaran parte de su actividad hacia una concepción más complementaria de los canales de venta electrónicos, evolucionando, por ejemplo, en centros de *servicios* o de *logística*), **el comercio electrónico seguirá una senda de crecimiento revitalizada y de mayor pendiente a la existente previo a la pandemia**, que, en definitiva, fue el combustible que multiplicó su factor de expansión, colocando a las plataformas de venta digital, marketplaces y otros entornos digitales emergentes como elementos centrales en cualquier estrategia de desarrollo apoyada en la ineludible **omnicanalidad que, de manera consistente, expande continuamente su definición añadiendo nuevos y potenciales canales de venta para las empresas.**

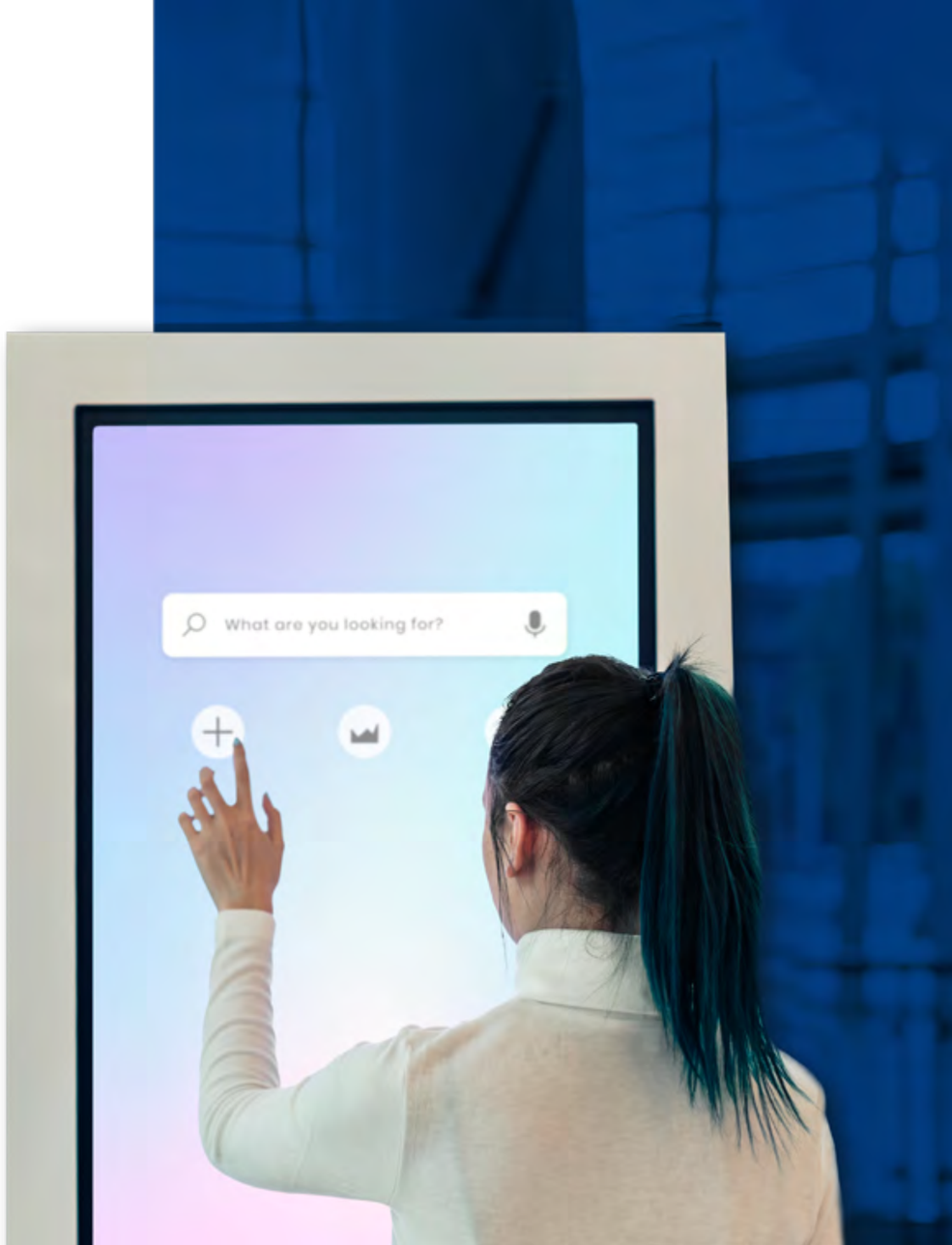
3 Ibidem, página 1.

4 "Global Ecommerce Update 2021", eMarketer, 2021, https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021

En ese sentido, a la vanguardia de esta tendencia, están entrando en juego, por ejemplo, los nuevos *Metaversos* y *Non Fungible Tokens* (NFT). Mientras en los *Metaversos* las posibilidades son enormes porque las empresas pueden emular una compra tradicional en un mundo virtual sin los inconvenientes asociados a una tienda física (pudiendo significar un mercado de alrededor de US$ 800.000 millones para 2024); los NFT expanden la idea del "bien exótico e intangible" al mundo digital. Dadas las posibilidades que estos nuevos universos digitales ofrecen, la empresa *Carrefour,* por ejemplo, acaba de lanzar el mapa "The Healthy Map" para el conocido videojuego *Fortnite* de *Epic Games* con el objetivo de estimular el consumo responsable[5]. El juego online, que acapara la atención de más de 500 millones de personas en todo el mundo, transporta a los jugadores a una tienda ecológica virtual del reconocido supermercado y los invita a consumir productos saludables para recuperar "puntos de vida". De esta manera, los "avatares" pueden consumir vegetales y frutas, y hacer uso de vehículos eléctricos, paneles de energía solar, transportes sustentables, una zona de pesca responsable y una explotación ganadera que respeta el bienestar animal, con el objetivo de fomentar el consumo sustentable de los *gamers* en el mundo real. **Un ejemplo práctico de cómo el retail puede explotar estos nuevos escenarios y, al mismo tiempo, transmitir un propósito.**

Por otro lado, **también es interesante el crecimiento que vienen mostrando las compras digitales de artículos virtuales** (no tangibles), un mercado emergente en donde los *Non-Fungible Tokens* (NFT), que son activos digitales protegidos por *blockchain* (como sucede en la mayoría de las criptomonedas) y representan algo único, escaso y exótico (a diferencia de otros activos digitales homogéneos y con una oferta infinita), están ofreciendo un nuevo conjunto de oportunidades de alto impacto para el retail, teniendo en cuenta su capacidad y versatilidad. Ejemplos recientes para ilustrar su potencial sobran. Desde Jack Dorsey, CEO de Twitter, que vendió su primer tuit como NFT por la suma de US$ 3 millones, hasta imágenes de objetos coleccionables de artistas conocidos que son transferidas como NFT por sumas millonarias, por la sola contraprestación de tener la exclusividad o propiedad digital de la obra.
Las posibilidades son infinitas.

Pero esta transformación de los negocios tiene también otros significados para el retail. Los niveles de incertidumbre que el sector tuvo que administrar durante los últimos dos años (especialmente por el cierre de los mercados y las medidas que los países tuvieron que adoptar para mitigar los contagios en una primera instancia y, luego de la aparición de la vacuna, para favorecer el declive de las nuevas variantes), en conjunto a los mencionados cambios en los patrones de consumo; pusieron de relieve la necesidad para las empresas de ser más flexibles y ágiles para poder adaptarse con rapidez a los cambios. La frase "velocidad con adaptación" se ha transformado, desde entonces, en un lema para el sector.



5 "Carrefour lanza mapa para el juego Fortnite para estimular la alimentación responsable", AdNews, 2021.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

De este modo, **todas las etapas de la cadena del retail se encuentran en proceso de adaptación.** Desde los fabricantes o distribuidores que deciden apostar a los sistemas *direct-2-consumer* (D2C) para sortear intermediarios, hacer más rápido el proceso de compra y entrega, impulsar la fidelización de clientes de manera directa y, en especial, sortear el caos que trajo consigo **el mal funcionamiento de las cadenas de suministro durante la pandemia** (en este punto, creemos que el caso de *Amazon* es un ejemplo a seguir[6]); pasando por los nuevos esquemas de compras digitales adoptados tanto por empresas mayoristas como minoristas, **hasta las tiendas físicas, que comienzan a replantear su función y utilidad dentro de este sistema.**

En particular, el caso de las tiendas físicas vuelve a interpelarnos en esta edición, **ya que hasta el año pasado solo podía estimarse cuál sería su nueva función.** Los modelos BOPIS (buy online, *pick up in store*), BORIS (*buy online, return in store*) y BOPAC (*buy online, pick up at curbside*), en conjunto a las denominadas "tiendas oscuras" (*dark stores*) y "tiendas híbridas" (grandes tiendas que están combinando la experiencia de compra tradicional con la digital), que hasta el año pasado eran sistemas que buscaban prolongar la "vida" de las tiendas, hoy se están convirtiendo en la norma, potenciando el retail al ofrecer una logística de entrega más eficiente y tiempos más cortos en la última milla. En otras palabras, las otrora tiendas físicas, parte de lo que denominábamos retail tradicional, han mutado, no solo para transformarse internamente y adaptarse a las nuevas demandas de los clientes (habilitando, por ejemplo, los pagos digitales o "sin contacto"), sino para reconvertirse en centros de fidelización de clientes, centros de logística/logística inversa (para favorecer entregas/devoluciones más rápidas y a menor costo), centros de servicios (apuntado a resolver conflictos con los clientes o para complementar su experiencia), y centros de experiencia (*showrooms* habilitados para que los consumidores puedan testear los productos). En **Chile**, por ejemplo, en respuesta al crecimiento de la demanda en línea, la cadena *Jumbo* (*Cencosud*) está realizando inversiones para seguir desarrollando su plataforma de comercio electrónico, al tiempo que impulsa un plan de rediseño de sus locales para hacerlos con autoatención al 100% y, así, posicionarse para cubrir tanto al comprador tradicional como digital[7].

6 "Amazon is making its own containers and bypassing supply chain chaos with chartered ships and log-haul planes", Techstory, 6 de diciembre, 2021.

7 "Cencosud anuncia austero plan de inversión y debuta en formato Jumbo 100% autoatención", Diario Financiero, abril de 2019,

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Esta transformación puede volverse incluso determinante en ciertos segmentos del retail, por ejemplo, para las **frutas, legumbres y verduras** (FLV), que son productos perecederos que demandan una combinación eficiente de testeo y rapidez en la entrega, poniendo de relieve el nuevo concepto de "tienda física", especialmente los de "centros de logística" y "tiendas híbridas". En efecto, un estudio reciente de IBM y NRF[8], que analizó los cambios recientes en los patrones de consumo mediante una encuesta que relevó las respuestas de más de 19.000 consumidores en 28 países, incluidos **Brasil** y **México**; encontró que las compras híbridas están en pleno crecimiento, sobre todo entre los consumidores de la generación Z (36%). Otros estudios, incluso, van más allá y sostienen que este modelo de negocio, que intenta combinar la experiencia de las compras físicas con las capacidades logísticas para las ventas en línea, será, ni más ni menos, **que el futuro del retail** (CBRE Research, 2020)[9].

Como resulta lógico, este nuevo enfoque adoptado por las tiendas debe traer consigo cambios en cómo debe medirse su desempeño. En ese sentido, **los indicadores de resultados basados en el espacio físico, los productos y los empleados deben ampliarse para incorporar y ponderar a los clientes.** Además de continuar relevando medidas tradicionales y útiles como los ingresos totales y el crecimiento por período, el margen bruto de ganancias, los gastos y costos incurridos, el gasto promedio por cliente, las ventas por metro cuadrado, las ventas por empleado (como una suerte de *productividad*) y el EBITDA (ganancias antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización), por citar algunos ejemplos; **las nuevas modalidades y tendencias en consumo demandan la incorporación de otras variables** tales como el porcentaje de transacciones por cliente y por canal (con el objetivo de determinar los canales más importantes dentro de la estrategia de omnicanalidad), el tráfico de clientes, la base de clientes activos, y el volúmen de pedidos procesados para entrega o retiro, más otras importantes herramientas de análisis como RFV (*Recency-Frequency-Volume*, orientada a identificar a los mejores clientes mediante la medición de sus hábitos de gasto y consumo), costo de adquisición de clientes, tasa de abandono, LTV (valor actual neto estimado por cliente), NTS (probabilidad de recomendación) y otros indicadores basados en ESG, diversidad, equidad e inclusión; son algunos ejemplos de cómo debería estar compuesto el set de medidas óptimo para evaluar el resultado y efectividad de una tienda.

En paralelo, la pandemia fue también el fermento de los **nuevos mecanismos de cooperación y asociación** empresarial y un impulsor (sin igual) de la **intensidad en el uso de la tecnología**, la cual ha dejado de operar como una herramienta complementaria de la estrategia para pasar a ser la columna vertebral de la misma. Como se destacó en el informe de 2021, las asociaciones entre distintos jugadores de un mismo mercado, tanto hacia atrás (con proveedores) y de manera vertical (con competidores) como hacia adelante (con otras empresas "aguas abajo") en la cadena, con beneficios potenciales para todas las partes involucradas y, especialmente, para los clientes, forman parte de esta nueva realidad y seguirán siendo determinantes a futuro. En ese sentido, puede esperarse que las diversas modalidades y estrategias que apuntan a integrar dos o más partes de la cadena de valor del retail seguirán creciendo y ponderando significativamente en el nuevo modelo de negocio, desde que no solo mejoran el funcionamiento de la cadena permitiendo que de manera sinérgica las empresas hagan frente a los riesgos y disrupciones generadas por las crisis (algo que aprendieron de la pandemia), sino que, al mismo tiempo, favorecen el desarrollo económico del sector al aportar valor a todos los implicados en la relación de consumo.

Es así, entonces, que la implementación de "plataformas como servicio", orientadas a resolver las necesidades digitales de las empresas y facilitando su ingreso al mundo digital, **seguirán siendo una norma en este mercado.** Lo mismo ocurrirá con aquellas iniciativas de cooperación basadas en los conceptos "*strong together*" y "venta minorista segura", que favorecen la cooperación entre empresas de la misma u otras industrias (por ejemplo, empresas del sector químico o tecnológico pueden ofrecer soluciones en materia de conteo de clientes, distanciamiento social, uso de mascarillas, limpieza y monitoreo para facilitar la "compra segura" en tiendas físicas); o las que busquen un desarrollo compartido de las prácticas ESG (*environmental*, *social* y *corporate governance*), convertidas en la actualidad en directrices determinantes para conseguir financiamiento o captar nuevos clientes (tanto por el crecimiento de las inversiones verdes como por la importancia de tener un **propósito social**); las que estén orientadas a mejorar la implementación de iniciativas D2C (*direct-2-costumer*); y, también, las destinadas a fomentar las "tiendas de cercanía" y "cadenas de suministro locales".

8 "Los Consumidores lo quieren todo: compra híbrida, sostenibilidad y marcas con propósito", IBM Institute for Business Value (IBMIBV) & National Retailers Federation (NRF), 2022.

9 "The Future of Hybrid Store. Integrating retail and logistics in an era of omnichannel real estate", CBRE Research, 2020.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Asimismo, estas iniciativas incluyen las **fusiones y adquisiciones** (M&A), que en los últimos dos años ha visto revitalizada su actividad tanto a nivel global como regional, especialmente debido a los efectos que la pandemia tuvo sobre las cadenas de suministro y la necesidad de mejorar y optimizar su funcionamiento (en muchos casos, integrando etapas para acortarla y, en otros, para acercarla e independizarla de los mercados externos). De hecho, un reciente informe de KPMG[10] resaltó que durante 2021 esta actividad pudo superar ampliamente el nivel pre-pandemia, igualando los máximos globales de 2007 y 2015, y con grandes posibilidades de escalar aún más durante 2022. El peso de esta actividad también quedó ponderada en la última encuesta a CEO de KPMG[11], donde el 19% de los ejecutivos **sudamericanos** con empresas en la industria del retail señaló que las "fusiones y adquisiciones" formarán una parte importante de la batería de estrategias que seguirán para asegurar sus operaciones y crecimiento en los próximos tres años, cifra que se encuentra por encima del promedio regional (18%) e, incluso, de otras opciones tales como las "alianzas estrategias" o las destinadas a favorecer el "crecimiento orgánico". La tendencia es clara no solo a nivel global sino también regional, donde la actividad comenzó a recuperarse durante 2021, impulsada principalmente por el comercio minorista. En **Brasil**, por ejemplo, las bajas tasas de interés ayudaron a las empresas a expandirse de manera inorgánica (es decir, a partir de fusiones y adquisiciones), como así también a que los minoristas pudieran mejorar su liquidez, crecer y expandirse, especialmente en materia de comercio electrónico, soluciones digitales, fintech y logística.

Finalmente, no puede omitirse el crecimiento de la **intensidad en el uso de las nuevas tecnologías**, que es un componente crucial de los nuevos modelos de negocio. Además de las posibilidades que traen consigo las **plataformas y nuevos entornos digitales** mencionados previamente, la transformación digital de las empresas, impulsada por la pandemia, ha sido uno de los principales focos de atención, especialmente en el sector del retail, dónde, según los resultados de la última encuesta de KPMG a CEO de todo el mundo, más de la mitad de las empresas (52%) planea continuar invirtiendo en nuevas tecnologías. Pero la intensidad de la implementación tecnológica no se agota en la creación de una plataforma de ventas en línea o la transformación de una tienda física en otra digital. Si bien el espectro de aplicación y sus efectos positivos sobre el negocio ya eran conocidos antes de la pandemia, en la actualidad el peso de la tecnología se ha convertido en un determinante crucial para el negocio, **ya que afecta todo el marco bajo el cual las empresas del retail salen al encuentro de sus clientes.** Desde los mecanismos de **ciberseguridad**, que son necesarios para disponer de un punto de venta en línea seguro y mantener la relación de confianza con el cliente (sobre todo, para sus transacciones), y el 5G, que permitirá una mayor conectividad, velocidad y recolección de datos útiles en tiempo real; hasta su invaluable utilidad en la creación de una **cadena de suministro eficiente apoyada en la automatización** y, al mismo tiempo, **sustentable en el tiempo**, que permita un mayor ahorro de energía y la reducción de la huella de carbono mediante el uso de datos que faculten la optimización de los procesos productivos, el empaque de los productos y su distribución.

10 "2021 was a blowout year for M&A – 2022 could be even bigger", KPMG International, 2021. https://home.kpmg/dp/en/home/insights/2021/12/blowout-year-global-ma.html

11 Ibidem, página 1.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Aunque todas estas tecnologías jugaran un papel preponderante durante 2022, **la ciberseguridad** aparece, nuevamente, **como una tendencia clave tanto para el retail global como regional.** De hecho, los resultados de la última encuesta a ejecutivos realizada por KPMG son coherentes con esa afirmación, desde que el 87% de los CEO del sector de C&R que participaron de ésta lideran empresas que ya están preparadas para afrontar un ataque cibernético, en tanto que otro 52% señaló que priorizará sus inversiones en tecnologías orientadas a fortalecer su resiliencia digital. Después de todo, un mundo lleno de datos y de empresas buscando explotarlos en beneficio propio y de sus consumidores también se traduce en mayores vulnerabilidades en los sistemas y tecnologías utilizadas. Durante el primer semestre de 2021, América Latina fue el destino de más de 7.000 millones de intentos de ciberataques[12], con epicentros a lo largo del año en **México, Brasil, Perú, Colombia** y **Argentina.** Según un estudio realizado por *IBM*[13], estos ataques se concentraron especialmente en la **industria manufacturera** (22% de los ataques a nivel regional), que representa la columna vertebral de cualquier cadena de suministro, y en el **sector mayorista y minorista**, que recibió el 20% de los ataques que tuvieron lugar durante 2021 a nivel regional. En **Brasil**, por ejemplo, además de la mega filtración de alrededor de 223 millones de números del CPF (Catastro de Personas Físicas), fueron significativos los ataques de *ransomware* (modalidad que, de hecho, se ha expandido tanto a nivel global como regional como la forma de ataque más prominente). En **Argentina**, el gigante *Mercado Libre* confirmó recientemente la filtración de datos de 300.000 usuarios, un "trabajo" que la empresa adjudicó al grupo *Lapsus$*, que fue el responsable del conocido ataque a grandes empresas globales como *Samsung y Nvidia*[14]. O en **Colombia**, donde la alta tasa de crecimiento que vienen experimentando las compras en línea (+44% en el primer trimestre de 2021 respecto a igual período de 2020, según destacó la *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*), también ha disparado los delitos informáticos. Según los especialistas, la cantidad de ataques seguirán incrementándose durante 2022 y años venideros. **La ciberseguridad ha dejado de ser una opción para transformarse en una prioridad.**

12 "Ciberseguridad y estrategia corporativa, una relación muy necesaria", América Retail, marzo 2022, https://www.america-retail.com/opinion/ciberseguridad-y-estrategia-corporativa-una-relacion-muy-necesaria/

13 "IBM Security X-Force Threat Intelligence Index 2022", IBM Security, 2022.

14 "Mercado Libre confirma la filtración de datos de 300.000 usuarios", La Nación, marzo 2022, https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/mercado-libre-confirma-la-filtracion-de-datos-de-300000-usuarios-nid07032022/

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Macrotendencia II.
El nuevo costo de hacer negocios.

Con el devenir de los nuevos tiempos y una pandemia en total remisión, pero que ha dejado como permanentes muchos de los cambios observados en los últimos dos años, los modelos de negocio han ido mutando para dejar de depender de las tiendas físicas y comenzar a apoyarse, cada vez más, en el comercio digital y la velocidad en las entregas. No obstante, también hay espacio para nuevas alternativas orientadas a un cliente cambiante y que se encuentra constantemente en la búsqueda de experiencias diferenciadas y acordes a un presupuesto limitado, muchas veces impactado por la **inflación**, especialmente en regiones como **América del Sur**, en donde conviven economías relativamente estables (**Chile, Brasil** y **Uruguay**, por citar solo tres) con otras que padecen devaluaciones monetarias y aumentos crónicos en los precios que reducen el poder de compra de los consumidores y afectan continuamente su comportamiento. Prueba de esto último es la realidad que atraviesa la economía de **Venezuela**. Producto de la inestabilidad en los precios, que en los últimos 3 años ha decantado en una hiperinflación, la continua devaluación de su moneda, y los altos niveles de incertidumbre; alrededor del 60% de las transacciones comerciales hoy se encuentran dolarizadas en ese país, lo que ha derivado en una situación inmanejable para todos los sectores, incluido el retail, que necesitan de previsibilidad (para las inversiones) y estabilidad (en los precios) para poder desarrollarse[15].

Como resulta lógico, esta nueva forma de "hacer retail" ha traído grandes desafíos para el sector, especialmente en un entorno en el que gran parte de los costos *físicos* sobre los que las empresas dependían para llevar adelante sus estrategias de *engagement* en el pasado (por ejemplo, los sueldos de la nómina de empleados y los gastos relacionados a los espacios físicos necesarios para vender sus productos) **se están trasladando con peso hacia los nuevos entornos digitales**, experimentando incrementos sustanciales a raíz de la mayor intensidad en el uso de las tecnologías, y la necesidad de gestionar con eficiencia grandes cantidades de datos y una cadena de suministro que mostró con matices su mal funcionamiento durante la pandemia, y a la que el sector hoy le demanda mayor control, inteligencia y resiliencia para evitar o mitigar los riesgos futuros asociados a la misma (en efecto, según la mencionada encuesta a CEO de KPMG[16], el 39% de los ejecutivos del sector de C&R identificaron esta amenaza como la más importante para sus operaciones y, por ende, la que necesita mayor atención).

15 No obstante, el actual conflicto bélico entre Rusia y Ucrania podría "beneficiar" al país y sus industrias, si, como aseguran } varios medios, EE. UU. decide finalmente flexibilizar las sanciones comerciales aplicadas al gobierno venezolano y comienza a abastecerse del petróleo de este país, lo que significaría el ingreso de una cantidad importante de dólares.

16 Ibidem, página 1

Por ello, las empresas necesitan buscar formas de reducir la extensión de la cadena, intentando localizarla mayormente en los mercados domésticos, saltando etapas para llegar directamente al cliente y, en particular, acelerando los tiempos de entrega y disminuyendo los costos de envío, que, según revelan algunos estudios, han pasado a ser factores determinantes en la decisión de compra. En nuestra región, por ejemplo, una encuesta realizada en el mercado de **Brasil**[17] reveló, consistentemente, que el 77% y 66% de los usuarios digitales brasileños ponderan de manera significativa el costo de envío y la velocidad de entrega, respectivamente, para tomar una decisión de compra. Es en este contexto, entonces, donde los **fabricantes** y **distribuidores**, ubicados en las primeras etapas de la cadena, intentan llegar directamente al cliente implementando modelos *D2C*, los **mayoristas y minoristas** se apoyan en sus *plataformas* de *venta en línea*, y las **tiendas físicas** buscan funcionar bajo los nuevos modelos BOPIS, BORIS y BOPAC, o como "*mini hubs*" de logística y "*dark stores*" (para, justamente, reducir los costos de envío y mejorar los tiempos de entrega). Un caso relevante que muestra hasta dónde ha llegado el peso de los tiempos de entrega en la elección del consumidor, es el de la startup de repartos *Daki* de **Brasil**, que debió unir esfuerzos con la americana *JOKR* para implementar un modelo de entregas "ultra-rápidas" en productos de supermercado (menores a los 15 minutos), y generar así nuevas presiones competitivas a otras empresas de renombre en la región que actúan en el mismo segmento como *Rappi o iFood*[18].

Es importante entender que **las empresas del sector ya no compiten únicamente con otras organizaciones ubicadas en su mismo estadio,** sino, también, de manera horizontal, con compañías que pueden encontrarse hacia atrás o hacia adelante en la cadena. Como suele demostrar la teoría económica, la **competencia optimiza el funcionamiento de los mercados**, redundando en mejoras que benefician al consumidor y obligan a las empresas a ser más eficientes. Y, en este caso en particular, **haciendo más eficiente el funcionamiento de la cadena**, mejorando la distribución de productos y amortiguando tanto los costos de traslado como el precio final que pagan los consumidores. El modelo de "fulfillment" de *Mercado Libre* retrata un buen ejemplo. Mediante el mismo, que los usuarios en **Brasil** y **Argentina** conocen mejor como *Mercado Full Envíos*, la empresa ofrece un servicio integral de logística que permite alcanzar altos niveles de eficiencia en todo el proceso de distribución del producto adquirido hasta que éste llega a su comprador. En términos prácticos, *Mercado Libre* se encarga de todos los pasos en el proceso logístico, es decir desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto en su destino final[19]. Un ejemplo que pone en claro cómo puede llevarse adelante una estrategia de integración de etapas para optimizar las entregas (o una implementación *D2C* exitosa), pero que también deja a las **claras la "falta de confianza" reinante en el sector con relación al funcionamiento de sus cadenas de suministro.**

17 "Panorama de la Experiencia del Consumidor 2021", Opinion Box, 2021.

18 "O delivery ultra-rápido da Daki quer brigar com os Rappis e iFoods", Brazil Journal, junio de 2021.

19 "Fulfillment Mercado Livre: entenda como o marketplace trabalha com essa solução", e-commerce Brasil, julio de 2021.

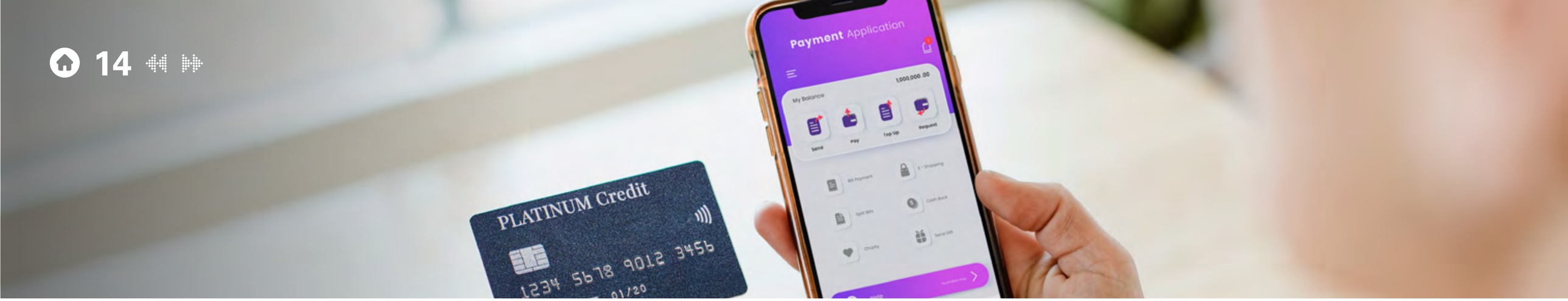
© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

En este nuevo escenario, que ha convertido a la industria de un modelo B2C (*bussiness to consumer*) a otro C2B (*consumer to business*), las empresas necesitan adaptarse rápidamente para blindar su crecimiento y apoyarse en diversas estrategias que apunten a mejorar su operación y rendimiento con productos y servicios que se ajusten constantemente a las necesidades de un consumidor que emerge de la crisis más exigente, digitalizado, comprometido con un propósito (social y medioambiental), urgido de nuevas experiencias y sensible a los precios y la calidad de los productos. **Y es en este punto que los datos se han vuelto en una panacea para el retail y en su activo estratégico más relevante.**

Para ello, **resulta necesario que las empresas inviertan en tecnología y sistemas que capturen y procesen grandes cantidades de datos** de todos los agentes que intervienen en la cadena de suministro (proveedores y clientes), con el objetivo de que las **herramientas de análisis y predicción** permitan **identificar tendencias** que luego puedan ser explotadas en la estrategia comercial, llegando a una mayor clientela. En paralelo, los datos pueden ser utilizados para hacer más eficientes las decisiones relacionadas a la compra de insumos y mercadería para la reventa, el manejo de inventarios y el empaquetado de productos, como así también para la logística y distribución, permitiendo, al mismo tiempo, optimizar la cantidad del personal requerido y los costos laborales que significa. O para las empresas minoristas y tiendas físicas, que necesitan guiarse por los datos para mantener y captar nuevos clientes, mejorar relaciones, incrementar la lealtad y asegurar la confianza. Las posibilidades y oportunidades que proporciona el análisis de datos (*data analytics*) y sus herramientas son inmensas, especialmente en todo aquello relacionado con brindar una buena **experiencia de compra al cliente.**

Las tendencias asociadas al uso intensivo de datos están marcando entonces que tecnologías emergentes como la *Internet de las Cosas* (IoT), el 5G (que es una parte integral de IoT), la *Inteligencia Artificial* (especialmente, *Machine Learning*), D&A (*Data & Analytics*) y *Big Data* estén jugando un papel preponderante, desde que funcionan sinérgicamente para capturar grandes volúmenes de datos, procesarlos de manera eficiente y detectar nuevas tendencias y oportunidades, que las empresas pueden utilizar luego a su favor para perfeccionar tanto la logística necesaria a lo largo de la cadena como la oferta y el surtido de productos.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.



A modo de ejemplo, puede señalarse **estas tecnologías están siendo utilizadas para el control de inventarios y el diseño de estanterías inteligentes** (*smart shelves*), que detectan el faltante de productos mediante tecnologías de identificación por radiofrecuencia (*RFID*) y, consecuentemente, emiten alertas cuando el *stock* alcanza un mínimo. Asimismo, están teniendo gran injerencia en la transformación de las tiendas físicas, mejorando la interacción con el cliente mediante, por ejemplo, "cartelería digital inteligente", que puede leer perfiles y comentarios en redes sociales, *blogs* y otros medios digitales (bajo el cumplimiento estricto de las *normas de protección de datos personales* que correspondan) y ofrecer una serie de productos ajustados a las preferencias de los consumidores. En términos generales, puede decirse que las empresas de retail estarán enfocadas en el mediano plazo a la inversión en herramientas tecnológicas y de análisis de datos que mejoren la predictibilidad en la planificación, el cumplimiento flexible, la mejora en la gestión de inventarios y la visibilidad de los productos en tiempo real.

Con este cuadro de situación y una oferta "inteligente" que se adapta constantemente a los consumidores apoyándose en los datos y las herramientas de análisis, **la necesidad de una normativa que regule el uso de la información y explotación de los datos personales es cada vez más necesaria.** Como sucede en la mayoría de los países del mundo desarrollado, este cuerpo de regulaciones, generalmente conocido como GDPR (*General Data Protection Regulation*), tiene reconocimiento de orden constitucional en varios de los países que conforman la región de **América del Sur**, tal el caso de **Argentina, Brasil, Colombia, Perú** y **Venezuela**, que no solo reconocen el derecho a la privacidad sino el recurso de *hábeas data*, que es propiamente el derecho a la protección de datos personales (ADC, 2016)[20]. Asimismo, otros países como **Chile, Uruguay** y **Ecuador** (que aprobó su "ley orgánica de protección de datos personales" en 2021), disponen de distintas normativas para resguardar y proteger la información y datos personales[21]. No obstante, y a pesar de que la preocupación de los consumidores por el manejo y la privacidad de sus datos sigue siendo elevada, tanto a nivel global como regional, también hay un interés creciente por negociar esta información si ello se traduce en una mejor experiencia de compra o existe alguna contraprestación. Este resultado es coherente con otro estudio realizado por KPMG (KPMG, 2019)[22], que ya había detectado que 5 de cada 6 consumidores que no pertenecían a ningún programa de lealtad estaban de acuerdo en compartir su información personal si ello significaba "acceder a ciertos beneficios".

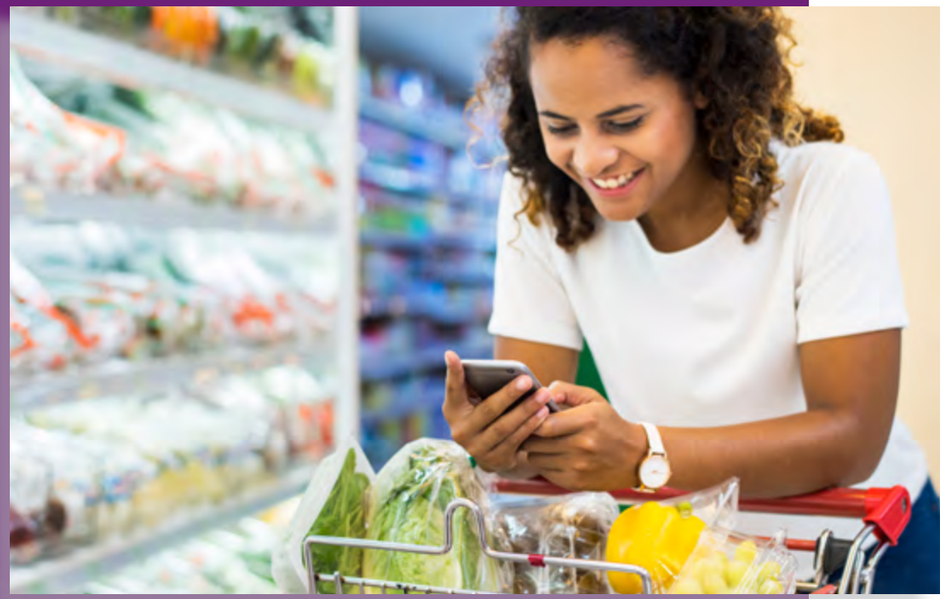
20 "El sistema de protección de datos personales en América Latina: Oportunidades y desafíos para los derechos humanos", Volumen 1, página 13, ADC por los Derechos Civiles, 2016.

21 "Big Data. Análisis comparado sobre estándares regulatorios a nivel regional". Secretaría de Innovación Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Argentina, 2021.

22 "The truth about consumer loyalty", KPMG, 2019.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Macrotendencia III.
La construcción de confianza a partir de un propósito.



Si hay una frase que puede definir a la perfección esta tendencia es la siguiente: "los clientes esperan que las empresas representen algo más que los productos que venden". La pandemia no ha hecho más que ahondar el **sesgo de selección de los consumidores hacia marcas y empresas que rigen su actividad bajo un propósito** o fin que las excede. Medioambiente, sustentabilidad, ética laboral, equidad, inclusión, diversidad, derechos humanos, protección animal, gobernanza y justa compensación, son algunos de los elementos en los que las empresas están apoyándose tanto para diseñar sus modelos y estrategias comerciales en pos de mantener/ganar la confianza y lealtad de sus clientes, como para captar inversiones y financiarse en un mercado de capitales dominado por las "finanzas verdes" –sobre todo, luego de la reciente *Conferencia de Cambio Climático de las Naciones Unidas* (COP26), que reveló la urgencia por alcanzar las metas climáticas estipuladas en el *Acuerdo de París*–.

Esta es la razón por la cual los criterios *ambientales, sociales* y de *gobierno corporativo* (ESG, por sus siglas en inglés), que ya estaban ponderando en las decisiones corporativas antes de la crisis sanitaria y son utilizados para medir varios elementos relacionados con la sostenibilidad y el impacto social de una empresa o negocio, están transformándose en un set de pautas críticas para navegar en "la nueva realidad". **Justamente, porque proporcionan un propósito que se condice con aquello que la comunidad valora.** Por ejemplo, entre sus principales resultados, el mencionado estudio realizado por IBM y NRF[23] **señaló que el 44% de los encuestados considera la "sostenibilidad" como un factor de compra determinante** (optando comúnmente por aquellos productos cuyas marcas tienen un propósito o se presentan como sustentables, incluyendo cuestiones relacionadas al tipo de empaque, la forma en la que se produjo el bien, la materia prima utilizada o la mano de obra empleada), **que el 62% está dispuesto a cambiar sus hábitos de compra si esto significa un impacto positivo** sobre el medioambiente (una cifra que creció en 5 puntos porcentuales respecto a la edición anterior del mismo estudio), o que **un 70% vería con buenos ojos "pagar más" por productos que sean sostenibles** (o el *doble* de la cifra obtenida en el estudio anterior).

23 Ibidem, página 4

Pero la evidencia de este cambio no termina allí. Otros estudios llegan a los mismos resultados, pero poniendo el énfasis en la **economía circular y en la reducción de las emisiones contaminantes** para alcanzar el "**cero neto**". Por ejemplo, según un trabajo reciente de la *Coalición de Economía Circular de América Latina y el Caribe*[24], la economía circular, es decir el nuevo paradigma que busca modificar la forma en la que producimos y consumimos y que, frente al método tradicional (de extracción, producción, consumo y desperdicio), propone una solución virtuosa en la que los residuos pueden ser reingresados como recursos al sistema productivo; podría ayudar a reducir en un 45% las emisiones totales de gases de efecto invernadero (GEI) y generar alrededor de 5 millones de puestos de trabajo en la región de **América Latina** para 2030. Sumado a la evidencia que ata a las personas con hábitos de consumo cada vez más propensos a prácticas sustentables, el camino queda allanado para que la economía circular deje ser una tendencia y conforme, finalmente, el siguiente paso en la evolucion de nuestros sistemas productivos. En el mismo sentido, la empresa líder en nutrición *Kerry*, basándose en los resultados de una encuesta realizada a 14.000 consumidores en 18 países[25] (incluidos **Argentina, Brasil** y **Colombia**), reveló que las exigencias de los consumidores en materia de sustentabilidad están creciendo rápidamente, sobre todo en productos alimenticios y bebidas. Asimismo, la encuesta reveló que **en América Latina la preocupación por los temas relacionados a la sustentabilidad es bastante mayor que la media global** (73% vs. 57%), demostrando el peso que tiene este tema en la región y, por ende, la necesidad latente que existe en el sector de consumo por internalizar estas cuestiones en sus modelos de negocio. Coincidentemente, en otra encuesta realizada a 450 CEO de **América Latina** (en la que participaron ejecutivos de **Argentina, Brasil, Colombia** y **México**), y que dió lugar a un trabajo patrocinado por *SAP* y elaborado por *CIO Research y Seekment*[26], los resultados revelaron que el 45% de los CEO participantes ya contaba con una estrategia de sustentabilidad en sus organizaciones, en tanto que otro 22% estaba trabajando en una. Del mismo modo, el 60% sostuvo que las políticas asociadas a la igualdad de género, la economía circular, el cambio climático y la fuerza laboral futura impulsan la rentabilidad del negocio, desde que, según entienden, estos programas se traducen en una mejora sustancial de la reputación y, por lo tanto, en un mejor posicionamiento de marca.

24 "Avances hacia una economía circular en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para lograr un estilo de desarrollo más sostenible y bajo en carbono", Coalición de Economía Circular de América Latina y el Caribe, 2021.

25 "Sustentabilidad en Movimiento. Implementando las metas de sustentabilidad de los consumidores", Kerry, 2021.

26 "La agenda de los líderes de América Latina". CIO Research, Seekment & SAP, marzo 2021.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La tendencia de consumo hacia las compras sustentables y de empresas con un "propósito" resulta evidente. También en **America del Sur**. En **Argentina**, por ejemplo, el importante crecimiento experimentado por la cantidad de usuarios que eligen productos sustentables o de impacto positivo durante los últimos años está potenciando el ecosistema emprendedor del país que, de a poco, está adoptando la sustentabilidad y los criterios ESG como bandera y propósito. En ese sentido, según surge de un estudio sobre tendencias en consumo realizado por el gigante del comercio electrónico *Mercado Libre*[27], solo durante 2021 la cantidad de vendedores sustentables aumentó en un 192% en ese país, que hoy aporta el 37% de las 10.700 empresas que venden productos sustentables en **América Latina**, destacándose en la venta de paneles solares, capsulas de café reutilizables, composteras y purificadores de agua, entre otros. En otros países de la región, en tanto, como **Brasil, Chile, Colombia, Perú, Ecuador** o **Venezuela** el propósito basado en políticas de sustentabilidad también está creciendo en el mundo corporativo.

Este es el caso de dos empresas de renombre que operan en la región: *AB InBev y Unilever*. Mientras la primera (que es dueña de varias marcas cerveceras en la región, incluida *Cervecería y Maltería Quilmes* de **Argentina**) está buscando acelerar su transición hacia el carbono neutral para 2040 con un plan que pone énfasis en la inclusión, las soluciones naturales (favoreciendo la agricultura regenerativa), el impacto local (con foco en la reducción de emisiones de la cadena de valor) y la transparencia y divulgación (del progreso y resultados)[28]; la compañía multinacional de bienes de consumo *Unilever*, que opera en varios países de la región, tiene como prioridad la transición hacia una economía circular. Para ello, en **Chile**, la empresa formó una alianza con *AlGramo* para vender sus productos a granel por medio de triciclos eléctricos que realizan las entregas. O en **Brasil**, que desde 2006 es parte de un programa de reciclaje con inclusión social, que involucra a 164 centros de reciclaje e impacta positivamente en 4.400 recicladores[29].

El sector entiende la importancia del impacto de su actividad en el planeta, y que su responsabilidad es que éste sea el menor posible. Para mejorar la oferta de productos sustentables, **el retail y la industria de consumo en general necesita avanzar en temas que son fundamentales**, especialmente en materia de precio, disponibilidad, calidad y comunicación. En lo relacionado al precio y disponibilidad, hay reportes que sostienen que el alto costo de los productos sustentables es uno de los principales obstáculos para mejorar su oferta y demanda, habida cuenta de que una gran mayoría de consumidores, al momento de comprar, **siguen priorizando el precio**[30]. En general, puede decirse que los consumidores han cambiado el eje de sus elecciones, añadiendo el propósito a la tradicional ecuación de compra basada en "costo, conveniencia y valor". Esto hace que el espectro de consumidores se amplíe y que aquellos que están impulsados por un *propósito* se sumen a los consumidores impulsados por el costo, la marca, un producto, o su valor, pero con la particularidad de que los primeros son promotores activos de una causa en crecimiento e "influenciadores" que buscan acercar cada vez más adeptos a un modelo de consumo que incluye, además de productos más sostenibles, acciones de logística inversa, reciclaje, economía circular, medioambiente, diversidad, equidad, género y derechos humanos y animales, entre otros. Todos los ingredientes de un movimiento que fluye "sostenidamente" y que representan un mercado con grandes oportunidades para el retail.

27 "Aumentó un 86% la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo", Mercado Libre.com, 15 de julio de 2021.

28 "El ambicioso plan de Cervecería AB InBev para lograr ser carbono neutral para 2040", Economía Sustentable, diciembre de 2021.

29 "El precio, un obstáculo para el consumo sustentable", Trade & Retail, octubre de 2021, https://www.tradeyretail.com/industria/el-precio-un-obstaculo-para-el-consumo-sustentable_2254

30 Ibidem, página 11.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

Macrotendencia IV.
La experiencia del consumidor en el centro

Según los resultados de una encuesta realizada por *Econsultancy*[31], **cerca del 60% de los líderes empresariales cree que el customer-centricity** (centralidad del cliente) **representa uno de los factores más preponderantes en la implementación de la nueva cultura digital**, ya que permite a las empresas anticipar las necesidades de los clientes, mejorar la interacción con estos, incrementar las tasas de fidelización, obtener ventajas competitivas y comparativas, y, sobre todo, ofrecer una mejor experiencia de compra. En el mismo tenor, especialistas en la materia aseguran que las empresas que están centradas en el cliente son en promedio más rentables que aquellas que han quedado rezagadas en políticas de mejora de experiencia del cliente, e incluso son capaces de incrementar sus ingresos a tasas mayores (Huang, 2021)[32].

En términos más generales, **puede decirse que la centralidad del cliente debe formar parte del propósito corporativo.** Al estar asociado con acciones que tengan como pilares el cuidado del medioambiente, el respeto por el otro o la diversidad, por citar algunos ejemplos; **el propósito corporativo puede ser reductible a colocar al cliente, sus necesidades y preferencias en el centro del negocio.** Esta tendencia es, de alguna manera, la resultante del camino que viene describiendo este trabajo desde su inicio, porque **resume la idea de cómo deben actuar las empresas si desean prosperar en esta nueva realidad.** Y nunca fue tan importante como hasta ahora.

En este período de transición entre una crisis sanitaria global y una nueva y aún incierta realidad, las empresas deben procurar que el cliente se ubique en el centro de cualquier acción corporativa, sobre todo teniendo en cuenta la **omnicanalidad** con la que deben operar, que implica la construcción de una estrategia "*customer-centric*" que asegure la mejor experiencia posible para el cliente, sin importar el canal de venta que elija, acompañándolo durante todo el proceso y, principalmente, haciendo indistinguibles las diferencias entre las compras tradicionales y digitales. De hecho, un estudio realizado por KPMG (KPMG, 2021)[33], que analizó la relación que los consumidores tienen con las marcas y las mejores prácticas en materia de experencia del cliente a partir de una encuesta realizada a 88.000 consumidores en 26 países (incluido **México**), lo certifica. Entre sus principales conclusiones, el trabajo destacó que las empresas líderes diseñan su plan de *engagement* centrándose en el cliente, partiendo de éste y trabajando hacia atrás para determinar cómo deben conectarse al recorrido del cliente. Asimismo, aprovechan los beneficios que proporcionan los datos para mejorar la personalización de los productos y actúan de manera responsable respetando las normativas vigentes en relación con su uso. Estas empresas acompañan al cliente de punta a punta, sea de manera on-line u off-line, brindan experiencias personalizadas, sencillas y memorables; y, sobre todo, **son confiables**.

31 "Effective Leadership in the Digital Age", Econsultancy, diciembre 2019.

32 "3 roadblocks to being customer-centric", por Stanley Huang, The Enterprisers Project, Marzo 2021. https://enterprisersproject.com/article/2021/3/customer-centricity-3-mistakes-avoid

33 "Global Costumer Experience Excellence Research 2021: Orchestrating experiences". KPMG International, 2021.

Como se desprende de estos resultados, esta tarea no abarca únicamente los grandes esfuerzos que las empresas deben hacer para captar la atención de los consumidores y mantenerlos leales a la marca sino, también, **incurrir en grandes costos**, desde que una estrategia centralizada en el cliente requiere tanto del **uso exhaustivo de las nuevas tecnologías** (*Macrotendencia I*) y **herramientas de análisis de datos** (*Macrotendencia II*) (que, siempre respetando las GDPR, son las que permiten detectar las tendencias y los cambios en los patrones de consumo, como así también cuál debe ser la oferta y el surtido de productos, los canales y las formas de pago, o cómo debe ser la logística de entrega y devolución, o el servicio postventa que la empresa debe proporcionar), como de comunicar un **propósito** que "exceda lo económico" y esté atado a las cuestiones de interés común de mayor peso, especialmente a las pautas ESG (*Macrotendencia III*). Ejemplos recientes que pueden citarse en este sentido son el de Natura de **Brasil**, que además de hacer público el alineamiento de su propósito con metas de sustentabilidad en su documento "Visión de Sostenibilidad 2050"[34], creó (en asociación con *InfoAmazônia, MapBiomas y Hacklab*) *PlenaMata*, una plataforma dinámica de contenidos y datos en tiempo real sobre la selva Amazónica (especialmente en materia de deforestación, que es una problemática global destacada en la última COP26)[35]; o el de Heineken, que en **Brasil** está utilizando un 100% de energía renovable en todo su proceso de producción desde 2020, y está llevando adelante un proyecto similar hacia todos sus puntos de venta[36].

Del mismo modo, y con el objetivo de minimizar el peso de estas erogaciones y preservar la viabilidad financiera y económica de la actividad, resulta determinante disponer de una **cadena de suministro** más eficiente (*Macrotendencia II*), que permita minimizar los costos desde la primer etapa (de fabricación) hasta la última (tienda minorista o virtual) y, consecuentemente, los precios finales de venta. Para ello, **los nuevos modelos de negocio** y las iniciativas de **asociación y cooperación** con otras empresas (*Macrotendencia I*) resultan determinantes en este nuevo escenario, provisto que permiten reforzar cada segmento de la cadena de valor del sector y, al mismo tiempo, facultan la atenuación de los costos de fabricación y distribución, adaptándose continua y dinámicamente a la demanda.

34 Visão 2050 | Natura Brasil

35 Sustentabilidade | Natura Brasil

36 "Heineken lança projeto de energia verde para bares e restaurantes", Mercado & Consumo, octubre de 2021, Heineken lança projeto de energia verde para bares e restaurantes - Mercado&Consumo (mercadoeconsumo.com.br)

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Consideraciones finales

Tecnologías emergentes, herramientas sofisticadas de análisis de datos, cadenas de suministros inteligentes y consumidores con conciencia social que imponen su manera de ver el mundo. A pesar de ser tendencias que venían imponiéndose gradualmente previo a la crisis sanitaria, su ritmo de crecimiento ofrecía el tiempo necesario para que las empresas pudieran irse adaptando. Pero la pandemia fue un evento que irrumpió en los negocios y dejó perplejos hasta los líderes empresariales más suspicaces. Un vendaval que arrasó con todo lo conocido y dejó a su paso un terreno fértil, que ahora ofrece su espacio a una nueva forma de hacer negocios y que, principalmente, busca rebalancear la vieja relación entre las empresas y los consumidores en favor de estos últimos. Hoy más que nunca, las organizaciones necesitan ser flexibles y adaptarse rápidamente, aunque tan solo sea para perdurar y hacerse más resilientes en este nueva realidad. Y sobre todo, en el retail.

Las cuatro macrotendencias desarrolladas en este trabajo ofrecen un marco conceptual dentro del cual los especialistas en la materia entienden que la industria del retail deberá moverse durante los próximos años tanto a nivel global como regional. Si bien habrá un grupo nutrido de empresas que apuntalarán sus estrategias operativas y comerciales buscando fortalecer sus modelos de negocio, especialmente en lo referido a canales de venta, uso de tecnologías emergentes y asociaciones con otras empresas (incluyendo actividades de fusión y adquisición), otras lo harán optimizando sus cadenas de suministro, minimizando los costos operativos y comerciales mediante la explotación de datos y la cooperación con otras empresas. No obstante, es importante señalar que, en términos de lo expresado a lo largo de este trabajo, todas deberán virar hacia la **centralidad del cliente**, que deberá estar en el núcleo de sus modelos y filosofía de negocios. **Colocar al cliente en el centro es, en definitiva, tener un propósito y ubicarse dentro de los márgenes de este marco conceptual definido por las tendencias desarrolladas en las secciones anteriores.**

Y, para ello, **el propósito resulta determinante**. Las empresas de retail deben poder definir cuál es su misión en este mundo y en la sociedad en las que están insertas, más allá del económico. Es decir, un fin que las trascienda, que converja con las opiniones, gustos y valores que profesa su público objetivo y, en última instancia, que las haga confiables. De esa manera, será mucho más sencillo llegar a ellos y navegar las aguas inquietas de esta nueva realidad. Como se afirmó en la edición anterior de este trabajo, comprender al cliente y cómo evolucionan sus preferencias resultará de aquí en más en un factor determinante para la supervivencia de la industria, y ello solo será posible con un propósito que coloque al cliente en el centro.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

En ese sentido, los criterios ESG proporcionan una guía decisiva que las empresas deben continuar explorando y aplicando, ya que no solo ofrecen un propósito, sino que, de aquí en más, regirán los negocios, las finanzas y las inversiones globales y regionales. Una reflexión final sobre este punto. Antes de la pandemia, los criterios ESG estaban centrados principalmente en la "E" (criterios ambientales). No obstante, durante la pandemia y, especialmente, en **América Latina**, la "S" (criterios sociales) comenzó a ganar importancia, a tal punto que dio lugar al florecimiento de muchos fondos de inversión que buscaban (y buscan) asignar sus recursos solo en empresas y proyectos enfocados en "ES", en particular gracias a las redes sociales y el crecimiento sin precedente que experimentaron las demandas vinculadas a estos temas durante la pandemia. En la actualidad, frente a una pandemia en remisión y a las puertas de una nueva normalidad, las nuevas tendencias marcan que las empresas deberán estar preparadas para enfrentar este nuevo mundo reforzando la "G" (gobierno corporativo). En otras palabras, los componentes relacionados a los derechos, la equidad, la diversidad, las políticas de género y compensación, entre otros, serán el siguiente paso en este proceso que busca una aplicación completa de los criterios ESG, y los que, en el mediano plazo, conformarán ítems decisivos, especialmente para las inversiones y la contratación de personal.

Finalmente, en lo que atañe a lo regional, los ejemplos citados a lo largo de este trabajo permiten concluir que las empresas son conscientes de estos cambios y están implementando iniciativas para mantenerse vigentes, especialmente en este nuevo escenario. Si bien el 2022 se presenta como "punto de inflexión", la nueva normalidad presenta un alto nivel de incertidumbre que las empresas no logran controlar. Resta dejar que el año avance y observar qué decisiones tomará la industria del retail y sus empresas. **Lo que no puede negarse, es que el mundo y los clientes han cambiado, y que tanto los fabricantes como las empresas minoristas deben adaptarse continuamente para mantener la atención de un consumidor cada vez más exigente.**

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Referencias

ADC, "El sistema de protección de datos personales en América Latina: Oportunidades y desafíos para los derechos humanos", Volumen 1, página 13, ADC por los Derechos Civiles, 2016.

CBRE, "The Future of Hybrid Store. Integrating retail and logistics in an era of omnichannel real estate", CBRE Research, 2020.

Coalición de Economía Circular de América Latina y el Caribe, "Avances hacia una economía circular en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para lograr un estilo de desarrollo más sostenible y bajo en carbono", Coalición de Economía Circular de América Latina y el Caribe, 2021.

Econsultancy, "Effective Leadership in the Digital Age", Econsultancy, diciembre 2019.

eMarketer, "Global Ecommerce Update 2021", eMarketer, 2021,

IBM & NFR, "Los Consumidores lo quieren todo: compra híbrida, sostenibilidad y marcas con propósito", IBM Institute for Business Value (IBMIBV) & National Retailers Federation (NRF), 2022.

IBM, "IBM Security X-Force Threat Intelligence Index 2022", IBM Security, 2022.

KPMG, "KPMG 2021 CEO Outlook. Plugged-in, people-first, purpose-led". KPMG International, 2021.

KPMG, "KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition". KPMG International, 2020.

KPMG, "2021 was a blowout year for M&A – 2022 could be even bigger", KPMG International, 2021.

KPMG, "The truth about consumer loyalty", KPMG, 2019.

KPMG, "Global Costumer Experience Excellence Research 2021: Orchestrating experiences".

KPMG International, 2021.

Kerry, "Sustentabilidad en Movimiento. Implementando las metas de sustentabilidad de los consumidores", Kerry, 2021.

SAP, "La agenda de los líderes de América Latina". CIO Research, Seekment & SAP, marzo 2021.

Secretaría de Innovación Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Argentina, "Big Data. Análisis comparado sobre estándares regulatorios a nivel regional", 2021.

Contactos

Fernando Gamboa
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Brazil y América del Sur
fernandogamboa@kpmg.com.br

Eduardo Harnan
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Argentina
eharnan@kpmg.com.ar

Luciano Medeiros
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Bolívia
lumedeiros@kpmg.com

Andrés Martinez
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Chile
avmartinez@kpmg.com.br

Camilo Bueno
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Colombia
cbueno@kpmg.com

Mariano Zegarra
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Peru
mzegarra@kpmg.com

Alvaro Scarpelli
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Uruguay
alvaroscarpelli@kpmg.com

Oswaldo Briceño
Socio líder de Consumo & Retail de KPMG en Venezuela
obriceno@kpmg.com

kpmg.com/socialmedia

Descargue la APP

Disponible en App Store

DISPONIBLEE N Google Play

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. 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. No se deben tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 145 países y territorios y tenemos más de 236.000 personas trabajando en firmas miembro en todo el mundo. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía.
KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.