



# Tendencias 2023 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur

Consumo y Retail • Julio 2023



**Los minoristas se preparan para enfrentar un nuevo año cargado de obstáculos y escenarios de gran complejidad. Para ello, como destacó un reciente informe de KPMG International, resulta determinante comprender la interacción existente entre el conjunto creciente de tensiones que afectan a la industria y sus tendencias, lo que podría ayudar a los empresarios del sector a contrarrestar el “viento en contra”, proteger su rentabilidad y explotar al máximo las oportunidades de crecimiento.**



# Con- tenido

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

**Diseño y diagramación:**

Alexander Buendía // Marianna Urbina

**Análisis y redacción:**

Matías Cano // Ricardo Lima

**Coordinación:**

Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti



## Introducción

| 04



## Tendencias en consumo y retail para América del Sur bajo el marco de las 4P

| 06



## Consideraciones finales

| 22



## Referencias Bibliográficas

| 24



## Contactos

| 25

**Legenda de botones:**



Ir al contenido



Retroceder - Avanzar



Ver más información

# Introducción

Con la prolongación del siempre anunciado final de la pandemia y las nuevas crisis geopolíticas, económicas y sociales en marcha, la incertidumbre global ha alcanzado niveles preocupantes. Altas tasas de inflación (algo más persistentes de los que se esperaba) y de interés, que erosionan el poder de compra de los consumidores, presionan los márgenes de ganancias de las empresas y restringen los planes de inversión en la mayoría de las regiones alrededor del mundo confluyen hoy con tímidas tasas de crecimiento y la perplejidad de lo que vendrá. En este entorno, si bien han sido varios los sectores que demostraron estar a la altura de las circunstancias, la industria del consumo ha sobresalido, demostrando resiliencia y vanguardismo, transformándose en determinante para enfrentar la crisis sanitaria, pero también para impulsar la “reanudación”, adaptándose a una demanda *siempre* cambiante que ha estimulado nuevos hábitos y costumbres en los consumidores, y que hoy son la norma o “tierra fértil” para impulsar el crecimiento.

En este escenario, un reciente informe de **KPMG International**<sup>1</sup>, realizado a partir de las conclusiones de la última reunión de la **Federación Nacional de Minoristas** (NRF Big Show, 2023), que en enero de 2023 convocó a más de 35.000 profesionales de la industria provenientes de 75 países; recalcó la importancia de que los empresarios del sector comprendan la interacción entre **tres fuerzas** que están reconfigurando la industria: las personas (1), el *planeta* (2) y los *beneficios* –o simplemente *profits*– (3); y, adicionalmente, una **cuarta** que no puede soslayarse, no solo por su relevancia y vigencia, sino por su relación con las tres anteriores: el *propósito* (4).

Estas “**4P**”, que se presentan casi en contraposición o reemplazo de las conocidas “**4P del marketing**” (es decir, *producto, precio, promoción y plaza*), proporcionan un nuevo marco de análisis que intenta sintetizar todas las influencias que dan forma a la industria minorista y, en términos generales, vincular más eficientemente los fines corporativos con los de las partes interesadas. Además, invita a los minoristas –y, en general, a los empresarios de todos los sectores– a replantear sus modelos de negocio para facultar el desarrollo de una estrategia adaptable que permita mitigar los riesgos actuales y amplificar los resultados en un contexto sumamente cambiante.

Como también describe el informe mencionado anteriormente, estas fuerzas contienen **nueve pilares o temáticas que compiten entre sí para impactar de diferentes formas a los empresarios y sus estrategias, y de donde nacen o pueden identificarse las grandes tendencias que están transformando la industria del consumo**. A saber, los pilares mencionados son: (1) empleados, consumidores y otras partes interesadas, (2) sostenibilidad,

sociedad, y regulación, y (3) protección de los márgenes de beneficios, crecimiento y nuevos modelos de negocio e innovación. A modo de ejemplo, puede señalarse que la **digitalización y la creación de nuevos modelos de negocio**, una tendencia siempre vigente impulsada por los constantes cambios en los hábitos de consumo, resulta de la convergencia entre las tres fuerzas mencionadas, es decir *personas, planeta y beneficios*; pero más específicamente de la combinación entre los pilares “consumidores”, “protección de márgenes”, “crecimiento”, “sostenibilidad” y “nuevos modelos e innovación”. O el **costo de hacer negocios**, una tendencia que se desprende casi en su totalidad de la fuerza *beneficios*, pero es el pilar de la “protección de márgenes” el que termina dándole forma.

**Este marco resulta particularmente importante para los minoristas de la región de América del Sur**, ya que proporciona un **esquema sencillo que les permite enfocarse en las áreas de mayor interés y diseñar planes y estrategias de negocios más adecuadas a sus mercados**, en donde ciertas tendencias



pueden ser más fuertes o persistentes que otras. Tal adaptabilidad es determinante si, como se desprende de la última encuesta de KPMG a ejecutivos de todo el mundo (**KPMG 2022 CEO Outlook**<sup>2</sup>), se tiene en cuenta que gran parte de las preocupaciones de los empresarios minoristas sudamericanos reside en los factores económicos como la inflación, las altas tasas de interés y los efectos de una posible recesión global; a lo que debe sumarse el contexto incierto que las empresas suelen enfrentar en esta región, ya sea como resultado de las crisis locales como globales, las que suelen estar más ligadas a los cambios geopolíticos, las decisiones en el orden político-económico de los países desarrollados que impactan negativamente a la región, o a la simple escasez de crédito, lo que las obliga a rediseñar constantemente la estrategia para proteger su rentabilidad, establecer prioridades y mantenerse resilientes.

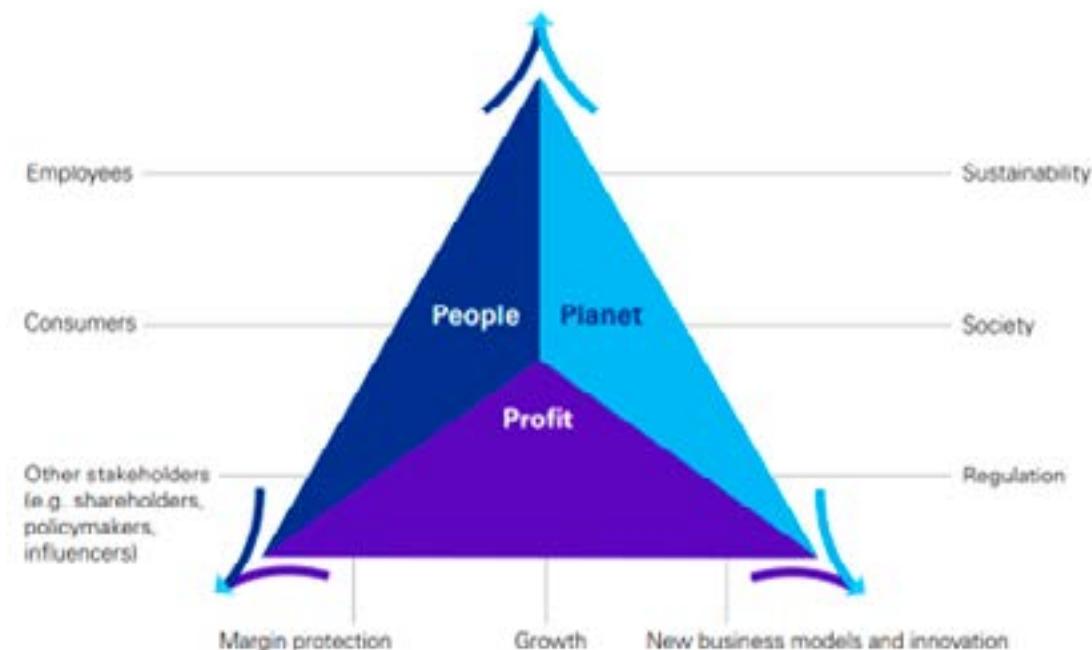
En esta nueva edición del tradicional informe sobre **tendencias para la industria del consumo y retail de KPMG en América del Sur**, se utiliza el marco de fuerzas descrito anteriormente para englobar las tendencias que los especialistas de KPMG entienden que afectarán la industria durante 2023 y años venideros. De esta manera, en la siguiente sección se analizan la **digitalización y los nuevos modelos de negocio**, que incluye la omnicanalidad y el proceso de adaptación continua a la demanda de los consumidores con estrategias *client-centric* (una tendencia que surge de la intersección entre las fuerzas representadas por las *personas, el planeta y los beneficios*); el **costo de hacer negocios** (que se desprende de beneficios); el **poder de los datos y su uso responsable** (*personas, beneficios y planeta*); la **gestión eficiente de los talentos y de la relación con el resto de las partes interesadas** (*personas*); y, finalmente, la **regulación y el rol del minorista en la agenda ESG** (*personas y planeta*). Asimismo, si bien cada una de las tendencias descritas guardan una relación intrínseca y directa con el propósito de la firma, se dedican las consideraciones finales de este trabajo a esta cuarta “P”, es decir a cómo el peso otorgado a cada una de las tres primeras “P” en la ecuación de fuerzas determinan, no solo las tendencias que el empresario priorizará, sino el propósito que tendrá su firma. Como en las ediciones anteriores, además de desglosar estas tendencias y relacionarlas al nuevo marco de análisis, se proporcionan algunos **casos de referencia regionales** que intentan mostrar cómo la industria del consumo está poniéndolas en práctica para enfrentar un futuro que, a priori, se presenta lleno de obstáculos.



# Tendencias en consumo y retail para América del Sur bajo el marco de las 4P

Como sugiere el informe “El delicado equilibrio del comercio minorista”<sup>3</sup> de KPMG, el marco presentado es un esquema que permite a cada minorista o empresario analizar las tensiones y armonías existentes entre sus componentes –las que serán únicas para cada empresa, ya que dependen de cómo la misma se posiciona frente a las personas, el planeta y los beneficios (Figura N° 1)–, y buscar así un equilibrio alternando el peso de cada elemento en la ecuación de fuerzas. De esta manera, algunos minoristas ubicarán su modelo de negocio más orientado hacia las personas y los beneficios, en tanto que otros ponderarán más al planeta y las personas, etc. Como resulta lógico, estas decisiones también determinarán qué tendencias serán las que priorizarán, las que de alguna manera definirán o darán forma a la cuarta “P” de su mezcla, es decir su propósito.

Figura N° 1:  
El marco de tensión para la industria minorista



Fuente: El delicado equilibrio del comercio minorista. KPMG International. 2023



Por ejemplo, según los resultados del **KPMG 2022 CEO Outlook**, frente a la incertidumbre creciente y su impacto en las crisis económicas preexistentes, una gran parte de los **minoristas sudamericanos** está dando prioridad a la diversificación de fuentes en sus cadenas de suministro, a la reconsideración de ciertas inversiones, y a la gestión de los costos con incrementos en los precios de sus productos. Otros, en tanto, están reduciendo márgenes, incrementando los niveles de productividad y morigerando las contrataciones de personal. No obstante, todos están de acuerdo en que las prioridades operativas para crecer estarán centradas en **ajustar sus costos y capital a los altos niveles de inflación, y en adaptarse a los problemas geopolíticos actuales**. En términos generales, estas “decisiones” pueden estar señalando que el minorista sudamericano está concentrando sus energías principalmente en las fuerzas representadas por las *personas y los beneficios*, las que de alguna manera determinan que ciertas tendencias, como la creación de *nuevos modelos de negocios, su costo y la gestión eficiente de talentos*, se encuentren en la base de su estrategia.

El resto de esta sección está destinado al desarrollo de las **tendencias** a las que se hicieron referencia en la introducción, y en **cómo las mismas se encuentran atadas a los componentes que definen este marco de fuerzas y al propósito que buscan seguir**. Asimismo, se presentan **algunos casos de referencia válidos para América del Sur**, con el objetivo de mostrar, *más allá de la “teoría”*, el impacto que las mismas están teniendo en nuestra región, particularmente sobre la **industria sudamericana de consumo y retail**.

**Las prioridades operativas para crecer estarán centradas en ajustar sus costos y capital a los altos niveles de inflación, y en adaptarse a los problemas geopolíticos actuales.**

## **I. La digitalización y los nuevos modelos de negocio. La centralidad del cliente, la presión sobre los márgenes y las nuevas ideas apoyadas en las personas, el planeta y los beneficios en tiempos de crisis.**

Otros dos resultados destacables de la encuesta **KPMG 2022 CEO Outlook**, fueron que la mayoría de los líderes sudamericanos de la industria de consumo y retail aseguró estar implementando una **estrategia de inversión digital agresiva** orientada a posicionarlos como “innovadores” o “seguidores inmediatos”, y, al mismo tiempo, que la **colaboración con otras empresas** será crucial de aquí en más para continuar creciendo, lo cual implica, no solo la colaboración directa, sino también las estrategias de fusión y adquisición con/de otras empresas. Son varios los especialistas e informes sectoriales o generales que en los últimos tres años han confirmado el gran avance de la transformación digital empresarial como resultado de la pandemia y de las restricciones globales que se implementaron para contener a la población y permitir al mundo seguir en actividad. Producto de estas medidas, algunos trabajos especializados como la encuesta **CIO Survey<sup>4</sup> de KPMG y Harvey Nash**,

han destacado la expansión sin precedente que ha venido experimentando el gasto en tecnología de las empresas desde 2020. Particularmente, este trabajo recalcó que el gasto en el mencionado ítem se expandió en alrededor de US\$ 15.000 millones a la semana a nivel global durante la primera parte de la pandemia, con el objetivo de permitir el **trabajo a distancia, reforzar la ciberseguridad e impulsar nuevos canales de venta**.

No obstante, **los siguientes años demostrarían que este acontecimiento no sería un hecho aislado**, sino un punto de inflexión y el inicio de una nueva etapa en la tendencia de inversiones corporativas en tecnología, en gran parte debido a la extensa duración de la pandemia, pero especialmente en respuesta al cambio radical en el paradigma de los hábitos sociales, laborales y de consumo de las personas. En ese sentido, de 2020 hasta aquí las empresas de todos los sectores han dedicado una parte



importante de sus presupuestos a la transformación tecnológica y digital, siendo la industria del retail una de las principales, sobre todo en lo relacionado al **comercio electrónico** y la **creación de plataformas** (plataformas propias, plataformas como servicio, y *marketplaces*) y nuevos entornos digitales, como el incipiente metaverso.

El **metaverso**, que según análisis especializados podría significar un mercado de casi US\$ 800.000 millones para 2024, no solo trae nuevas oportunidades de expansión para el comercio minorista, al permitir recrear virtualmente las experiencias y actividades vividas en el mundo real –entre éstas, la emulación de una compra tradicional–, sino que también deja sentado el terreno para el futuro del negocio, por ejemplo mediante los *Non-Fungible Tokens* (NFT), que son artículos digitales irremplazables protegidos con una firma digital única y tecnología de blockchain, y cuya demanda está creciendo de manera acelerada dentro de los que podríamos denominar el mercado de bienes “exóticos”; o las *criptomonedas*, que si bien mostraron alguna caída en su valor de mercado en los últimos meses, nadie duda de que se transformará en uno de los principales medios de

pago del futuro de las transacciones. Y aún más, la última encuesta de pulso del consumidor realizada por **KPMG** durante 2022<sup>5</sup> mostró recientemente que existe una creciente y firme adhesión a este mundo virtual, sobre todo entre nuevas generaciones, desde que el 86% y 81% de los encuestados de la *Generación Z* y *Millennials*, respectivamente, aseguraron estar familiarizados con este nuevo ambiente. **El potencial de este nuevo entorno es ilimitado, y los minoristas no pueden simplemente rehuir a sus oportunidades.**

En el informe del año pasado ya se habían destacado algunos ejemplos de empresas que estaban comenzando a explotar este “universo” con fines comerciales y, al mismo tiempo, sostenibles. Este año, el caso de *L’Oreal* fue uno de los más importantes a nivel global. Luego de transformarse en la primera marca de maquillajes y productos para el cabello en incursionar en el mundo virtual en 2022, mediante sus divisiones *Maybelline New York* y *L’Oreal Professionnel*, este año la empresa se ha asociado con la agencia creativa *Wunderman Thompson* para convertirse en la primera marca de estilistas en lanzar productos para avatares

(diferentes estilos de cabello), con el objetivo de ofrecer más oportunidades para que los jugadores del metaverso se expresen plenamente<sup>6</sup>. Pero este no ha sido el único, sobre todo si nos enfocamos en la región. Recientemente, un informe desarrollado por **Ipsos** para el **Foro Económico Mundial**<sup>7</sup>, destacó que muchos países de Latinoamérica, como **Argentina, Colombia, México y Brasil**, figuran entre los más entusiastas y los que conceden mayores perspectivas de éxito para el metaverso, incluso más que sus homólogos en regiones desarrolladas. En **Brasil**, por ejemplo, el *Grupo Carrefour Brasil* está dando los primeros pasos en el metaverso. Durante 2022, la empresa adquirió un terreno en el metaverso *The Sandbox*, para participar en conjunto a otros países en el lanzamiento de los videojuegos “The Last Beehive” y “Save the Bees”, cuya intención es generar conciencia sobre la importancia de las abejas y recaudar fondos para salvarlas mediante la venta de NFBees, las NFT de *Carrefour* creadas para ese fin<sup>8</sup>. O la empresa de chocolates *Lacta*, que en asociación con *Super Muffato* ofreció en las últimas Pascuas la posibilidad a sus clientes brasileños de adquirir sus huevos de chocolate en una tienda virtual en el metaverso, y cuya entrega estuvo a cargo de la cadena *Muffato*<sup>9</sup>. De manera similar, en **Argentina** la



empresa *Go2Future* ya dispone de un shopping llamado *Metaverse Mall*, donde los clientes pueden realizar la compra de bebidas, comida y otros productos en un entorno totalmente virtual que replica el cien por ciento de la experiencia física en un pequeño comercio o mercado.

Ligado a lo anterior, la división de perspectivas de mercados digitales de **Statista**<sup>10</sup> estimó recientemente que durante 2022 el **mercado latinoamericano de comercio electrónico** alcanzó un valor en ventas minoristas de US\$ 125 mil millones (un 34% superior a la cifra de 2020), en tanto que proyecta una duplicación de ese valor para 2027 (a US\$ 243 mil millones). En ese contexto, la misma fuente espera que **Brasil, Argentina y México**, que tienen los mercados de *e-commerce* de mayor peso en América Latina, dupliquen las ventas minoristas para 2027, en tanto que **Perú**, con un crecimiento proyectado del 78%, podría alcanzar la facturación de **Chile o Colombia** para ese año. Como resulta lógico, esta explosión del comercio electrónico estuvo respaldada tanto por el crecimiento en las ventas de las plataformas existentes, como las generadas por las nuevas plataformas digitales de venta que fueron

surgiendo, las que desde 2020 hasta aquí han sido, no solo la manera más eficiente de mantener la actividad minorista frente al *lockdown* que impulsó la crisis sanitaria, sino parte integral de las **estrategias omnicanales centradas en el cliente** llevadas adelante actualmente por las empresas en su esfuerzo de mantenerse relevantes y resilientes. Y si bien sobran ejemplos en este apartado, pueden destacarse tres casos distintivos para la región: *Rappi* y *Cornershop* de **Colombia**, y *Mercadolibre* en **Perú**, que, de alguna manera, enmarcan cómo los minoristas están aprovechando esta nueva tendencia en nuestra región.

Desde su fundación, en 2015, *Rappi* se ha convertido en una parte indispensable en la vida cotidiana de millones de sudamericanos. Además de haberse transformado en el primer unicornio **colombiano**, la startup, que ya es referente entre plataformas de entrega a domicilio, está presente en 9 países de Latinoamérica, tiene más de 30 millones de usuarios y sigue dando pasos sólidos hacia la siguiente etapa en su evolución. Es por ello por lo que, recientemente, la empresa puso en práctica *Rappi Turbo*<sup>11</sup>, una iniciativa que promete entregar platillos y menús a domicilio o en la oficina en tan

solo 10 a 15 minutos, y que en Colombia ya ha experimentado un importante crecimiento desde su puesta en marcha. Para hacerlo posible, la empresa

**El mercado latinoamericano de comercio electrónico alcanzó un valor en ventas minoristas de US\$ 125 mil millones (un 34% superior a la cifra de 2020), en tanto que proyecta una duplicación de ese valor para 2027 (a US\$ 243 mil millones).**

se sirve de las denominadas tiendas fantasmas o *dark stores*, que permiten la funcionalidad de esta modalidad al estar ubicadas en puntos estratégicos que aceleran la logística en las entregas. De manera similar, la plataforma de compras

en línea y entrega a domicilio *Cornershop* ha aprovechado la digitalización para conectar a los consumidores con una amplia variedad de comercios, brindando, simultáneamente, entrega rápida de productos de supermercado y tiendas locales. **Comodidad y agilidad en las compras son los aspectos que sobresalen en ambos casos.** Concepto al que también se ha plegado *Mercadolibre* en **Perú**, con su evento *Cyber Wow*, uno de los más importantes del comercio electrónico en el país y en el que se da paso a grandes ofertas, facilidades de pago y entregas en menos de 48 horas<sup>12</sup>.

Pero la inversión en tecnología de las empresas no se acaba allí, desde que el retail está destinando cuantiosos recursos de sus presupuestos a la **ciberseguridad**, factor que se ha vuelto determinante para el éxito, teniendo en cuenta la elevada dependencia actual del negocio de las compras en línea y la necesidad de asegurar las transacciones de los clientes para fidelizarlos, además de funcionar como una herramienta para generar una clara ventaja competitiva. De hecho, según se desprende de la última encuesta global a CEO de **KPMG**, más de la mitad de los participantes



**sudamericanos** (52%) afirmó sentirse preparados para enfrentar un ataque cibernético, gracias a las inversiones realizadas en este campo. Esta cifra es especialmente relevante si se tiene en cuenta que, según se desprende del último estudio de **IBM Security** sobre ciberseguridad (IBM, 2022)<sup>13</sup>, el comercio minorista y mayorista fueron los sectores más afectados por estos ataques en Latinoamérica durante 2022.

A ello debe sumarse, como se destacó en el informe del año pasado, las inversiones destinadas a **reducir la huella de carbono**, a **automatizar** procesos dentro de la cadena de suministro, o las que buscan conectar más eficientemente el ecosistema del negocio mediante **tecnologías emergentes**. Un ejemplo relevante es el caso de la empresa de lácteos Danone, que tiene incorporado en su ADN el cuidado del planeta y que en **Brasil** está comenzando a utilizar camiones eléctricos JAC iEV1200T para realizar entregas en San Pablo<sup>14</sup>. Estos medios de transporte tienen una capacidad de hasta 8,5 toneladas de PBT y una autonomía de 200 km cuando están completamente cargados. Según la empresa, la idea es utilizar estos camiones en el centro de distribución Guarulhos (refrigerado) y Jundiaí (líquido), con el objetivo de acelerar el camino de la empresa hacia la descarbonización, combatir así el cambio climático y ofrecer un mayor nivel de satisfacción a sus clientes. O de **Mercado Libre**, que muy recientemente anunció que aumentará sus inversiones en movilidad sustentable para expandir su flota eléctrica en

**Brasil, Chile** y México<sup>15</sup>. De este modo, la empresa de comercio electrónico más importante de la región planea incorporar alrededor de 400 nuevos vehículos eléctricos para sus operaciones logísticas en **Brasil**, llevando el total de la flota a 700; en tanto que buscará incorporar otros 400 vehículos a sus flotas en **Chile** y México. De llevarlo a cabo, Mercado Libre tendrá la suma de 1000 VE en operación en todo Latinoamérica. Una contribución sustancial para combatir el cambio climático y ayudar en el proceso de descarbonización.

En paralelo, puede citarse a *São Martinho*, uno de los mayores grupos de bioenergía de **Brasil**, que desde 2015 invierte en diferentes iniciativas que buscan optimizar el funcionamiento de su negocio mediante la implementación de un plan de inversiones en tecnología –por ejemplo, la implementación de una red 4G entre 2015 y 2018, el desarrollo de un *Centro de Operaciones Agrícolas* y su posterior ampliación (2018 - 2021), la implantación de *SAP S4 Hana (SMT0 4.0)* en 2021, y el desarrollo de la *Plataforma Digital y Datalake SM* agroindustrial (2022)–, y cuya última etapa ha sido la inauguración de un *Centro de Innovación* dedicado al desarrollo de soluciones tecnológicas que puedan beneficiar no solo a la empresa, sino a todo el agroecosistema mediante el armado de alianzas con startups, empresas y universidades, para lo cual también se necesitó desplegar una red 5G.

Esta nueva forma de hacer negocios ha impulsado la **omnicanalidad** y el **rediseño de la cadena de valor del retail alrededor del cliente**, en un entorno marcado por crisis económicas extendidas y demandas sociales en ebullición (sobre todo en materia de sostenibilidad, diversidad, equidad e inclusión) que generan grandes **presiones sobre los márgenes de ganancia**, demandando nuevas ideas y, sobre todo, mucha creatividad. De este modo, tanto el fabricante y distribuidor como el mayorista y minorista están implementando nuevas maneras de llegar al cliente y fidelizarlo, haciendo que términos como D2C (*direct-2-consumer*), BOPIS (*buy online, pick up in store*), BORIS (*buy online, return in store*), BOPAC (*buy online, pick up at curbside*), “dark stores”, “tiendas híbridas”, “venta minorista segura”, “reventa de productos”, “rehabilitación de productos usados”, “economía circular” y “sostenibilidad” ya formen parte de la jerga del negocio y de los modelos o estrategias con las cuales los minoristas buscan mantenerse y crecer en este nuevo entorno.

Es de esta manera que los **fabricantes** están apostando a las estrategias de D2C para llegar con su oferta y precios (más atractivos) directamente al consumidor final. Este modelo les permite a las marcas tener un mayor control sobre su negocio y gestionar más eficientemente los inventarios, el almacenamiento, las ventas y el transporte, al no

estar sujetos a la demanda de los intermediarios dentro la cadena de valor (distribuidores, mayoristas y minoristas), quienes buscarán maximizar sus beneficios seleccionando una mezcla de productos que no siempre será la óptima para el fabricante. No obstante, implementar un modelo D2C también implica que el fabricante debe estar siempre cerca del consumidor final, lo que podría significarle mayores costos al tener que ocuparse de tareas que son más propias de los retailers, como posicionar la marca en todos los canales de venta posibles, invertir en plataformas de venta en línea, en análisis de datos de clientes, en *flagship* y *pop-up stores*, y/o gestionando iniciativas de colaboración con retailers para colocar sus productos. Un caso que puede ejemplificar esta modalidad es el de *Electrolux*<sup>16</sup>, que en sociedad con el desarrollador inmobiliario *GT Building*, está generando en **Brasil** un nuevo modelo de negocio y experiencia para sus clientes en el metaverso. La iniciativa consiste en una experiencia de inmersión con gafas de realidad virtual (RV), en la que las personas pueden recorrer un departamento de 280 m<sup>2</sup> y probar los diferentes electrodomésticos de la reconocida marca. O el de la empresa de bebidas *Ambev*<sup>17</sup>, que, también en **Brasil**, puso en marcha un nuevo sistema de distribución de bebidas, *Zé Express*, el cual consiste en un refrigerador inteligente con self check-out diseñado para condominios y lugares de alto flujo de personas. El lanzamiento es una apuesta de la

marca para entregar a sus clientes una combinación de conveniencia y mejora en la experiencia de compra, creando nuevas oportunidades de consumo. El proyecto comenzará a instalarse en condominios de San Pablo, funcionando como los mercados autónomos que ya son frecuentes en los edificios. **Dos formas innovadoras de llegar directamente a los clientes sin la necesidad de depender de la cadena.**

Asimismo, mientras las empresas **mayoristas** y **minoristas** continúan dedicando recursos y esfuerzos al desarrollo e implementación de sus *plataformas digitales*, las que comparten el objetivo de llegar directamente al cliente, acelerando los tiempos de entrega y buscando optimizar el recorrido del producto a lo largo de la cadena de suministro; las **tiendas físicas**, que son parte de la estrategia minorista, están evolucionando en el mismo campo de acción, multiplicando sus fines y pasando de simples puntos de mercadeo a convertirse en centros de “facilitación”. Desde mejorar la experiencia del cliente haciendo más eficiente los procesos de entrega y devolución mediante estrategias apoyadas en iniciativas del tipo BOPIS, BORIS, BOPAC y *dark stores*; o impulsando la colaboración con otras empresas para ofrecer al cliente un entorno seguro y atractivo (lo que se conoce como “venta minorista segura”), hasta incrementar la tasa de fidelización brindando el

contacto físico que los clientes necesitan para asesorarse, solucionar problemas, facilitar pagos y/o testear productos (*showrooms*). Y este último es un punto crucial porque, en contra de todos los pronósticos que auguraban su inevitable final, la tienda física se ha transformado en un activo crucial dentro de la actual estrategia minorista, no solo porque con el fin de la pandemia de COVID-19 el consumidor decidió volver a las tiendas, sino porque, al hacerlo, su demanda por una experiencia de compra superadora a la que estaba acostumbrado a tener en línea potenció las necesidades del minorista por capacitar a su personal, haciéndolo nuevamente un recurso elemental y transformándolo en un embajador de la marca. Ahora, si el consumidor debía moverse hacia una tienda, la experiencia de compra debía superar con creces ese costo, y estar justificada frente a la compra en línea, que podía hacerse desde la comodidad del hogar. Bajo este nuevo modelo, los minoristas pueden invertir en tecnologías de automatización, liberando al empleado de tareas rutinarias y destinando recursos a su capacitación para que éstos estén siempre cerca del cliente, ofreciéndole una experiencia de calidad, sea que éste decida comprar en línea o en la tienda. Asimismo, la capacitación integra a los empleados a la cultura empresarial, les brinda confianza y permite alinear los objetivos corporativos con los de la fuerza laboral, evitando el desgaste. **Un modelo en el que**



**todos los implicados ganan**, y que, según se desprende de los resultados del último **KPMG 2022 CEO Outlook**<sup>18</sup>, está siendo reconocido por los propios empresarios de la industria, sobre todo en **América del Sur**, donde el 55% de los encuestados aseguró estar priorizando la capacitación de sus empleados por sobre la inversión en tecnología (45%). Pero los minoristas también están comprobando el éxito del formato de “tienda fantasma” o *dark store*, como medio necesario para acelerar las entregas de los productos que son comprados en línea. A diferencia de una tienda física tradicional, la tienda fantasma funciona como un mini centro de distribución de una plataforma de compras en línea, ubicada estratégicamente y totalmente cerrada al público, que elimina la necesidad de asociarse con otros proveedores para poder realizar las entregas en tiempos muy cortos. Si bien aún no conforman un formato popular en **América del Sur**, son varias las marcas que están incursionando con esta nueva modalidad, sobre todo luego de la pandemia. Empresas como *Rappi* o *Daki* son algunas de las que operan en este segmento, con el objetivo de poder cumplir con su promesa de “entregas rápidas” a sus clientes.

Finalmente, la **colaboración, fusión y/o adquisición** de/con otras empresas resultará fundamental. Como se destacó en el informe 2022 de tendencias en consumo<sup>19</sup>, durante 2023 y años venideros estas estrategias también tendrán su peso en la carrera de las empresas por mantenerse rentables y capturar una mayor porción de mercado. En los párrafos anteriores, se destacó que las tiendas minoristas volverán a confiar en la cooperación con otras empresas para generar una mejor experiencia de compra; o los fabricantes, que podrían recurrir a la colaboración con retailers para **reducir la extensión de la cadena de suministro** y llegar más rápidamente al cliente, colocando sus productos en sus “góndolas” con algún arreglo preferencial. Pero el alcance de esta *micro tendencia* no acaba allí. Muchas marcas están confiando en otras empresas para crear experiencias de compra seguras, accesibles y adecuadas para sus clientes, en tanto que otras están fusionándose o adquiriendo otras compañías para mejorar el funcionamiento de la cadena o, simplemente, adquirir nuevas capacidades y conocimientos, sobre todo en materia de capacidades digitales, análisis y captura de datos (ver sección **I.3**), comercio electrónico y nuevos productos; que les permita converger con las demandas de sus consumidores, incluso a un ritmo mayor a las que estas cambian. En **América del Sur**, el impacto de los niveles de inflación, las tasas de

interés y las dificultades del comercio internacional podrían reducir o limitar el apetito de las empresas por recurrir a estas estrategias de desarrollo. No obstante, no es menos cierto que el retail, como sucede en el sector tecnológico y financiero, es una de las industrias que más protagonismo ha tenido en este canal de inversiones desde la pandemia, no solo como medio para mantenerse durante la crisis, sino para cumplir con sus metas de desarrollo de mediano y largo plazo. En **Argentina**, por ejemplo, la empresa de alimentos *Georgalos* readquirió durante 2022 una serie de marcas de las cuales se había desprendido algunos años atrás. Entre los productos recuperados está la reconocida línea *Mantecol* y su planta de elaboración, que había vendido al *Grupo Mondelez* en 2001. Asimismo, otros casos recientes que pueden destacarse, y que plasman de alguna manera cómo el retail está apoyándose en este instrumento inorgánico de desarrollo, es el de la empresa fabricante de papas fritas congeladas *Lamb Weston International* de los EE.UU., que adquirió por US\$ 42 millones el 40% del joint venture que mantiene desde 2019 con la empresa argentina *Sociedad Comercial del Plata*; o el de la empresa desarrolladora de software enfocado en la banca *Technisys (Argentina)*, que fue adquirida en 2022 por la norteamericana *SoFi Technologies Inc.*, permitiéndole a la primera alcanzar la clasificación de unicornio.

**Como se destacó en el informe 2022 de tendencias en consumo, durante 2023 y años venideros estas estrategias también tendrán su peso en la carrera de las empresas por mantenerse rentables y capturar una mayor porción de mercado.**



## I. 2 El costo de hacer negocios en un entorno sumamente complejo. Los márgenes de ganancia como variable de ajuste.

Según datos aportados por **KPMG**<sup>20</sup>, en los últimos diez años la rentabilidad de la empresa minorista ha decrecido en hasta un 50% en muchos de los principales mercados, lo que ha generado grandes presiones sobre los márgenes de ganancia a medida que los costos asociados con la producción de bienes, mano de obra, capital, operaciones y otros gastos comerciales se han disparado. Frente a esta realidad, **los minoristas no pueden simplemente transferir los mayores costos al consumidor mediante un incremento en los precios** (aunque algunos simplemente lo hagan), no solo por razones competitivas sino porque, adicionalmente, sienten una obligación social con éstos y las comunidades en las que desarrollan su actividad. Bajo este marco, que limita el accionar de las empresas minoristas y, al mismo tiempo, las lleva a seguir invirtiendo recursos para acoplarse a las nuevas tendencias y cumplir con las promesas de sostenibilidad realizadas a sus clientes y partes interesadas, **la creatividad para optimizar costos es, en general, la única opción disponible para preservar los márgenes de ganancia y seguir operando**. De esa manera, mientras algunas compañías de la industria tomarán los caminos más extremos y no tendrán más alternativa que aumentar sus precios o reducir sus márgenes, otras buscarán reducir costos, demorar la contratación de personal, aumentar los niveles de productividad y diversificar la cadena de suministro, ya sea multiplicando las fuentes de insumos, acortando la cadena (para acercar el suministro a la planta de producción o centro de abastecimiento), y/o integrando etapas mediante estrategias de colaboración, fusión o adquisición de otras empresas (una estrategia que aprendieron durante la pandemia).

Esto es especialmente cierto en mercados donde la inflación es un problema estructural, como sucede en general en varios países de **América del Sur**. Allí, como en otras regiones del mundo en vías de desarrollo, los minoristas se han transformado en referentes especialistas que pueden ofrecer varias lecciones sobre cómo prosperar en condiciones como las que enfrenta el mundo en la actualidad, especialmente de cara a una inflación creciente, tasas de interés con máximos históricos, altos niveles de incertidumbre, y un consumidor cada vez más “volátil”, que, por escasez o convicción, ajusta de manera constante su

presupuesto volcándose a aquellos productos que mejor combinen el precio, la calidad y el propósito. Y ejemplos sobran. Desde empresas que ofrecen productos *premium* a precios más elevados para así poder recortarlos en otras líneas más económicas y de mayor demanda; a las que deciden adaptar o reducir su oferta en función de la capacidad de pago del mercado que atienden. Este es el caso de *Coca-Cola FEMSA* de **Brasil**<sup>21</sup>, el mayor embotellador y distribuidor de productos de *The Coca-Cola Company*, que desde 2022 está comercializando la línea original y sin azúcar de la reconocida bebida en botellas de 200 ml y 600 ml totalmente recicladas (hechas con otras botellas), con el fin de estar en línea con la economía circular y las nuevas demandas de sostenibilidad de sus clientes, además de beneficiarse con una reducción de los costos de producción en el proceso. Un concepto que también está llevando adelante *Nestlé*<sup>22</sup> que, en su compromiso por ayudar a alcanzar un futuro más sostenible, está adaptando sus procesos productivos con ese fin. Así, mientras en **Argentina** la empresa alcanzó el 100% de neutralidad en plásticos durante 2022, obteniendo la declaración de verificación de “Plástico Neutral”, lo que significó que durante ese año logró recolectar y reciclar la misma cantidad y tipo de plástico que el equivalente que distribuía en el mercado por el empaque de productos; en **Brasil**, recientemente, abrió las puertas al público de su centro de reciclaje en Osasco (SP), donde desde 2019 la empresa recicla las cápsulas de café *Dolce Gusto*. De esta manera, además de reducir costos de producción al utilizar material reciclado, el objetivo es incentivar a los consumidores a desechar correctamente los residuos, fortaleciendo una cadena sustentable y contribuyendo a un futuro más verde.

Y en otras latitudes de la región, también pueden citarse algunos casos. Por ejemplo, las cadenas de supermercados **colombianos Ara, Éxito y Olímpica**, que están reduciendo los precios finales de algunos de sus productos de la canasta familiar para ayudar a combatir la inflación del país, que en abril llegó al 0,78% mensual y a una tasa interanual de casi el 13%. De estas tres cadenas, *Grupo Éxito* fue la que aprovechó mejor la oportunidad que brindaba el contexto lanzando una nueva línea denominada “insuperables”, en la



que incluyó más de 500 productos básicos como arroz, aceite, huevos, azúcar y pollo; creando así una alternativa de ahorro y alivio para las familias colombianas que ya ha desplegado en todas sus tiendas, incluso en los canales de comercio electrónico. Una manera de estar “cerca” de su clientela y generar lealtad en el proceso.

No obstante, como sugiere el documento de **KPMG** citado anteriormente, a pesar de que las empresas minoristas disponen de una gran variedad de herramientas de corto plazo para preservar o adecuar los márgenes de ganancia en tiempos de crisis –o cuando la demanda de los consumidores se suaviza–, con frecuencia deciden **reducir las inversiones asociadas a los beneficios de largo plazo, como la compra de tecnología y las mejoras en sostenibilidad**, logrando liberar temporalmente recursos del presupuesto pero comprometiendo de varias maneras su competitividad futura. Y es que, más allá de las estrategias de corto plazo destinadas a sortear crisis momentáneas o que obligan a realizar algún ajuste, la estrategia integral de la empresa minorista (y de cualquiera que forme parte de la cadena de valor de este sector) debe repensarse teniendo

en cuenta, no solo la gestión de los riesgos inherentes al entorno (por ejemplo, los asociados al talento, los ambientales, regulatorios, y los de la cadena de suministro), sino mayormente una visión de largo plazo, es decir con un fuerte componente de inversión en tecnologías, capacitación y, lógicamente, el respeto por las demandas de sostenibilidad de sus clientes y partes interesadas. **Allí radicaré el éxito de la compañía.**

Y si bien parece un objetivo complejo para las empresas, ya existen varios casos que pueden considerarse modelos a seguir en **América del Sur**. Este es el caso de *Bancolombia*, el banco líder de **Colombia**, que impulsa medidas para promover la inclusión financiera de las **comunidades de bajos ingresos** en su país con productos y servicios dirigidos a esos estratos. Asimismo, el banco es reconocido por haber adoptado prácticas sostenibles en sus operaciones, lo que le ha permitido integrar los aspectos sociales y ambientales en su modelo de negocio, y ofrecer una mezcla de producto muy atractiva para sus clientes. O el *Grupo Nutresa*, una empresa de alimentos **colombiana** también líder en su

sector, que se ha comprometido con sus comunidades a utilizar ingredientes locales, logrando reducir de esta manera la longitud de la cadena de suministros y los costos que ésta implica, así como su impacto ambiental y el desperdicio de alimentos en sus operaciones. Pero los ejemplos no terminan allí. También puede citarse a la multinacional de origen **chileno** *Falabella*, que en este difícil entorno busca nuevos medios para continuar siendo rentable<sup>23</sup>. La fuerte disminución del consumo, la inflación y los problemas logísticos globales originados por la pandemia, golpearon fuertemente los resultados de la empresa durante 2022, llevándola a tomar varias medidas para optimizar sus costos y acelerar el proceso de transformación interna, apuntando a mejorar los márgenes de ganancia y mantener su liderazgo en el mercado. Para ello, además de apostar por una estructura más ágil, simple y eficiente, está enfocándose fuertemente en su estrategia omnicanal, que busca unificar todos los canales de interacción de la empresa con el consumidor, apoyándose principalmente en el despliegue de su *marketplace* digital, que ya se encuentra disponible en **Perú, Chile** y, más recientemente, en **Colombia**.



En todos los casos, se observa una constante: sin dejar de implementar las soluciones de corto plazo que les demanda el contexto, las empresas no renuncian a una visión de negocio que las ayuda a mantener la lealtad de sus clientes, allanar el camino hacia la rentabilidad y no comprometer su competitividad de largo plazo.

### I.3 El poder de los datos y su uso responsable como resultado de una combinación exitosa entre *personas y planeta*.

Entre las herramientas que los minoristas tienen a su disposición para poder cumplir con los complejos objetivos planteados en estos modelos de negocio, **la captura y el análisis de datos de clientes, proveedores y de la cadena en general es una de las más determinantes.** Mediante *big data*, las empresas del sector pueden analizar un gran volumen de datos para optimizar el movimiento de insumos y productos a lo largo de la cadena de suministro (compra de insumos y mercadería para la reventa, manejo de inventarios, logística y distribución, personal requerido y costos de operación), determinar precios, y mejorar la experiencia y lealtad de los clientes. Asimismo, permite revelar patrones de comportamiento, tendencias de mercado y correlaciones entre diferentes variables que pueden ayudar al minorista a mejorar su mezcla de productos y la estrategia de captura de clientes. En términos generales, puede decirse que en el conjunto de elementos que permite optimizar el análisis de datos (*data analytics*) se sintetiza la capacidad de la empresa de ofrecer al cliente una **experiencia de compra superadora**.

Como se mencionó en la sección anterior, **el cliente postpandemia es una versión más exigente y volátil de aquella que los minoristas conocían antes de la crisis sanitaria.** Hoy demandan una mayor personalización de los productos que compran y una experiencia excelsa al hacerlo. Esto requiere que los productos a la venta hayan sido creados respetando las necesidades y deseos de un consumidor cada vez más diverso, que los insumos sean de calidad y lleguen en tiempo y forma para fabricarlos, y que, sin importar dónde los adquiera, la experiencia de compra del cliente sea simple, rápida y por

demás satisfactoria. Para poder cumplir en todos estos aspectos, **la captura de datos y su análisis son fundamentales.**

En la actualidad, los minoristas pueden recopilar datos de sus clientes mediante programas de fidelización, terminales en puntos de venta (*POST*, por sus siglas en inglés), compras históricas, productos buscados y deseados, comentarios en redes sociales y en plataformas en línea; o a través de sistemas de planeamiento de recursos (*ERP*), de inventarios y de administración de pedidos (*OMS*) para optimizar el canal de suministros y su relación con los proveedores. De esta manera, mediante el uso de *big data* y otras herramientas de análisis que pueden ir desde la estadística descriptiva e inferencial hasta los algoritmos, el aprendizaje automático (ML), la inteligencia artificial (IA) y las simulaciones, los datos capturados pueden utilizarse para hacer análisis descriptivos (que utiliza las series de datos históricos para conocer el desempeño de la compañía, tendencias pasadas, fortalezas y debilidades, etc.), avanzados (que intentan explicar los resultados obtenidos en el *análisis descriptivo* mediante minería de datos, análisis de correlación, econometría y otras

metodologías más *avanzadas* como algoritmos y ML), *predictivos* (que aprovecha los datos históricos para predecir la probabilidad y el impacto potencial de determinados resultados a futuro, lo que permite a los empresarios anticiparse y tomar decisiones basadas en datos) y *prescriptivos* (que hace uso de los resultados en los análisis anteriores para proponer acciones), y así responder preguntas que ayuden al minorista a determinar cómo debe actuar y cuál es la mejor estrategia a seguir. A modo de ejemplo, los minoristas pueden utilizar esta serie de análisis para crear inventarios inteligentes que detecten automáticamente la falta de productos, o para proponer productos ajustados a los gustos de cada cliente mediante la disposición de cartelería inteligente dentro de las tiendas. Asimismo, las empresas del sector pueden usar el análisis *predictivo* para determinar el impacto potencial en la cadena de suministros de determinados riesgos o situaciones problemáticas, y prever soluciones para enfrentarlos, mitigarlos o prevenirlos. También resulta útil para predecir el nivel de gasto promedio de los clientes, personalizar su experiencia de compra, pronosticar la demanda minorista y analizar el “viaje” del cliente para saber “dónde hallarlo” en todo momento.



En **Colombia**, por ejemplo, la empresa *S4 AGTECH* utiliza análisis de datos para mejorar la productividad y sostenibilidad en la agricultura, ofreciendo soluciones basadas en datos (como sensores y software) que ayudan a los agricultores a tomar decisiones informadas sobre el uso de recursos, optimizando así el rendimiento de los cultivos y reduciendo el impacto ambiental. Algo similar a lo que ocurre con *Ruta N*, una empresa ubicada en la ciudad de Medellín que impulsa la innovación y el desarrollo tecnológico utilizando datos para identificar oportunidades de crecimiento económico y mejorar la calidad de vida en la ciudad, además de promover la utilización responsable de los datos y garantizar la seguridad de la información. Siguiendo la misma tendencia, la empresa *Prisma Retail* realizó recientemente una alianza con *Napse*, una compañía de soluciones omnicanal con base en **Argentina**, para ayudar a los retailers de Latinoamérica a mejorar su rentabilidad mediante la automatización de procesos con inteligencia artificial. De este modo, las compañías pueden complementar su oferta de productos en una API que integra las soluciones ofrecidas por ambas de forma nativa, además de adaptarse a los distintos formatos de negocio e integrar simultáneamente los canales físicos y virtuales. De esta manera, se simplifican significativamente los procesos comerciales para facilitar la transformación digital bajo un modelo 100% omnicanal<sup>24</sup>.

Pero como ya se ha destacado en las ediciones anteriores de este informe, la captura y uso de los datos, sobre todo de los clientes, debe tener un límite bien fijado que resguarde su

privacidad y obligue a los responsables de su tratamiento a pedir el consentimiento expreso de sus titulares, a explicar cómo y para qué serán utilizados, y a garantizar el derecho de sus dueños a la revisión, ratificación y actualización de los datos, entre otros requerimientos. Con ese fin existen las leyes o **regulaciones generales para la protección de datos** (*GDPR*, por sus siglas en inglés), y que, en la región de **América del Sur**, como sucede en el resto del mundo, encuentra varios matices con relación a la profundidad del cuerpo normativo existente en los países que la conforman. Si bien los casos de **Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Venezuela** son los más interesantes en términos de *GDPR*, desde que estos países 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)<sup>25</sup>; **Argentina** puede decirse que es pionera en esta materia y la que dispone de un cuerpo normativo más acabado (que incluye el artículo 43 de la Constitución Nacional, la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales, su Decreto Reglamentario N° 1558/2001 y las normas dictadas por la *Agencia de Acceso a la Información Pública*, además de adherir al Convenio 108+ del *Consejo Europeo*, que es una “*best practice*” en este campo)<sup>26</sup>. **Brasil**, por su parte, ha realizado avances significativos con la creación de la *Autoridad Nacional de Protección de Datos* (*ANPD*), las leyes N° 12.965 para los Derechos Civiles de Internet (2014), N° 12.527 de Acceso a la Información (2011) y la Ley General de Protección de Datos (*LGPD*)<sup>27</sup>.



En tanto, otros países como **Bolivia, Chile, Ecuador y Uruguay** están yendo por buen camino y discutiendo proyectos de ley para regular la protección de datos personales y/o actualizar los marcos existentes. De hecho, mientras **Ecuador** dispone desde 2021 una Ley orgánica de protección de datos personales, **Chile** ha continuado durante 2022 su debate interno para decidir si reemplaza la Ley N° 19.628 de Protección de Datos de Carácter Personal (1999) con una nueva norma, la que tendría en cuenta estándares internacionales, entre los que se destaca la creación de una *Agencia de Protección de Datos* independiente. Claramente, **América del Sur** está dando pasos sólidos en este campo, y asegurándose un lugar de privilegio entre las regiones con mejores prácticas en materia de protección de datos.

#### I.4 La gestión eficiente de los talentos y de la relación con el resto de las partes interesadas. Las *personas* como impulsor de un propósito.

Si hay una serie de inquietudes que las empresas de la industria del retail han destacado una y otra vez a lo largo de las últimas ediciones de la encuesta **KPMG CEO Outlook**, éstas son el impacto en los consumidores y partes interesadas del riesgo reputacional, y la inhabilidad para mejorar la propuesta de valor al empleado (*EVP*, por sus siglas en inglés) y poder retener el talento con salarios adecuados en un contexto de presión inflacionaria global. Históricamente y en la mayoría de los países desarrollados, el retail ha sido uno de los sectores con mayor demanda laboral y uno de los más importantes a la hora de ofrecer “primeros empleos”. No obstante, también ha sido uno de los que más ha recurrido periódicamente a reducir su plantilla de trabajadores ante situaciones económicas críticas, como lo fue la pandemia de COVID-19, subestimando de alguna manera la importancia del recurso humano y sus implicancias a futuro. En la actualidad, con la escasez de personal y talento como uno de los principales riesgos operativos destacados por los líderes de casi todos los sectores económicos, y la incapacidad de poder ofrecer salarios adecuados o una propuesta de valor convincente, sumado a una demanda de consumo volátil y presiones cada vez mayores de parte de los grupos de interés (accionistas, reguladores, inversores, etc.); el retail debe hacer frente a estas problemáticas (que amenazan con impactar sus

márgenes de ganancia) con otras herramientas, entre las que se destaca el cambio rotundo en la gestión de los empleados y partes interesadas y, sobre todo, en la construcción de un **propósito coherente**.

**Históricamente y en la mayoría de los países desarrollados, el retail ha sido uno de los sectores con mayor demanda laboral y uno de los más importantes a la hora de ofrecer “primeros empleos”.**

Este viraje hacia las “personas” tiene fundamentos sólidos en casi todos los aspectos que debe tener en cuenta el minorista. Desde la necesidad de capturar buenos empleados y capacitarlos para

continuar con el proceso de evolución de las tiendas físicas y plataformas de venta digitales –empleados que han dejado de ser simples vendedores para transformarse en “embajadores” de la marca–, pasando por atraer y retener talento, que es necesario para poder darle sentido a las inversiones tecnológicas y las iniciativas de análisis de datos, hasta poder responder a las demandas ESG de los consumidores y partes interesadas, y cuyo foco está puesto principalmente en los aspectos sociales (diversidad, inclusión, equidad, justa remuneración, ética laboral, respeto individual y derechos humanos, entre otros) y del gobierno corporativo (transparencia, responsabilidad social, visión estratégica, etc.), sobre todo teniendo en cuenta que los minoristas son reconocidos actualmente como agentes de cambio y una parte importante de las comunidades en las que se desenvuelven. La idea rectora detrás de estos cambios es, en definitiva, **la construcción de un propósito que responda a las necesidades y demandas de una sociedad en constante evolución**. Este es un compromiso que ya varias empresas están asumiendo tanto a nivel global como regional.

En **Colombia**, por ejemplo, el *Grupo Sura*, una compañía de servicios financieros, ha implementado políticas de desarrollo y retención de talento, así como programas de capacitación para sus empleados, fomentando al mismo tiempo la colaboración con sus clientes y otras partes interesadas, y promoviendo la transparencia y la responsabilidad en sus operaciones. De manera similar, hay un grupo nutrido de empresas regionales que han sido galardonadas recientemente por su compromiso con la captura y retención de talentos. Este es el caso de *Mercado Libre*, que fue premiada en la novena edición del ranking “Merco Talento” como la empresa con mejores programas de atracción y retención de talento de **Argentina**, seguida de cerca por *Cervecería y Maltería Quilmes*, y las entidades bancarias *BBVA*, *Santander* y *Galicia*. No obstante, los ejemplos abundan. *General Motors*, que tiene presencia en varios países de **Sudamérica**, tiene como meta transformarse en la compañía más inclusiva del mundo. Para ello, la compañía está enfocada en crear un entorno en el que todos sus empleados actuales y potenciales puedan sentirse cómodos, bienvenidos y valorados, con el objetivo de formar equipos multidisciplinarios y diversos en los que cada persona sea valorada y pueda alcanzar su máximo potencial. Es decir, una cultura basada en el respeto, la integridad, la responsabilidad y la igualdad, en la que todos sus integrantes pueden expresarse y crecer. Una idea con la que comulga la conocida billetera virtual de origen **argentino** *MODO*, que está impulsando su marca empleadora mediante dos elementos: i) el impacto en las personas, que resulta determinante para que cada colaborador sepa en todo momento cómo su trabajo contribuye al resultado final; y ii) un sistema de trabajo totalmente colaborativo y multidisciplinario, que ayuda a que cada empleado pueda potenciar su crecimiento.

En definitiva, las empresas minoristas están reconociendo su rol social y comprendiendo que, para poder centrarse en el cliente, **deben apoyarse en sus empleados**. Según los resultados del último estudio de **Mercer** sobre tendencias en recursos humanos (Mercer, 2022)<sup>28</sup>, en el que participaron más de 2.400 responsables de RRHH de todo el mundo, incluidos 186 de **Latinoamérica**, las empresas de la región están llevando adelante un conjunto de iniciativas abocadas a impulsar esta transformación. Desde potenciar el bienestar y centrarse en el desarrollo de la cultura organizacional posibilitando las nuevas formas de trabajo (remoto, híbrido e independiente), hasta organizarse en base a competencias para promover la colaboración y apoyar la diversidad, equidad e inclusión entre los empleados. En la misma línea, una encuesta sobre prioridades del capital humano realizada en **Argentina** por la consultora internacional **PAE** (PAE, 2022)<sup>29</sup>, que recopiló las opiniones de 121 firmas líderes de ese país en distintos sectores, reveló que las principales prioridades del área de recursos humanos son la fidelización de

talentos, el otorgamiento de compensaciones competitivas y el bienestar emocional de los empleados, **especialmente en la industria y el comercio minorista**.

Estas iniciativas resultan determinantes para mantener la competitividad en un mercado donde reina la escasez de talento, especialmente teniendo en cuenta que las trabajadoras de las nuevas generaciones ya no consideran el sueldo como la única contraprestación de un trabajo, sino que esperan un “paquete de beneficios” bastante más amplio. Se trata de cultivar una buena relación con el empleador y el resto de los colaboradores, de buscar coincidencia de intereses y un propósito en común, de generar los espacios para que los empleados puedan crecer y desarrollarse, y de construir una cultura donde los trabajadores se sientan realmente ligados a la marca para la que trabajan.

### 1.5 La regulación y el rol del minorista en la agenda ESG. Las personas y el planeta en el centro.

Ligado a la sección anterior, los minoristas deberán estar pendientes de los cambios regulatorios y gubernamentales en aquellos mercados donde operen, y ser capaces de detectar las oportunidades comerciales que esos cambios generen, sobre todo en lo referido a pautas ESG, que están ocupando cada vez más espacio en la agenda de reguladores, inversionistas, empleados y consumidores; y merecen especial atención si la empresa busca mantenerse y crecer en este nuevo entorno. Y este punto cobra mayor relevancia si, además, el minorista tiene en cuenta que los requisitos de divulgación cambian todo el tiempo (al no existir un estándar global consensuado en materia de criterios ESG), que las regulaciones ambientales son cada vez más locales, desafiando a los minoristas globales a adaptarse a entornos muy disímiles (y muchas veces incompatibles), que los riesgos y oportunidades son también particulares de cada mercado, y, finalmente, que el peso que los consumidores le dan a la sostenibilidad en sus decisiones también podría variar entre un mercado y el otro.

Independientemente de lo anterior, los minoristas no deben ver el cuerpo creciente de regulaciones orientadas a preservar la sostenibilidad como una amenaza, y comprender que la salud del planeta y de las corporaciones están vinculadas. Como sugiere el informe de **KPMG International**<sup>30</sup>, “los eventos impulsados por el clima tienen el potencial de afectarlo todo, desde los activos fijos y la seguridad de los empleados, hasta la capacidad de operar en conjunto”.



Y la empresa minorista tiene un rol fundamental en la preservación del medio ambiente y la biodiversidad, desde que sus acciones pueden colaborar de manera significativa a la reducción de los efectos negativos de la fabricación, el envasado y la distribución en su cadena de valor. Especialmente en un entorno como el actual, en el que una parte importante de los consumidores se dedica a recompensar cada vez más a aquellas empresas que se comprometen con el planeta y los criterios ESG, y en el que las partes interesadas exigen la demostración de las promesas realizadas.

No obstante, son varias las iniciativas que las empresas minoristas están llevando adelante para adaptarse y estar más alineados a estas demandas. En este marco, dos microtendencias que están ganando espacio gracias a la influencia de las nuevas generaciones, **que insisten con la responsabilidad social, la economía circular y la reducción del desperdicio y la huella de carbono de las empresas**, son la **reventa de productos usados** (que gradualmente están dejando de ser una actividad restringida a las tiendas de segunda mano para pasar a las plataformas de venta en línea) y la **integración del minorista con las comunidades locales y sus intereses**. Mediante estas dos iniciativas, los minoristas pueden reducir algunas de las tensiones que enfrentan, y allanar el camino hacia una mayor rentabilidad en un entorno más seguro y propicio para todos los agentes involucrados en la relación de consumo.

En efecto, muchas de las propuestas que están llevando adelante los minoristas en este nuevo entorno buscan dar respuesta a la **creciente demanda de sostenibilidad**, que es prioritaria tanto para los consumidores como partes interesadas (accionistas, inversores, reguladores y la sociedad en general), pero que afectan tanto los costos como la rentabilidad de las empresas. De hecho, un estudio reciente de **KPMG** (KPMG International, 2022)<sup>31</sup>, que recogió la opinión de 30.000 consumidores en 11 países, sostuvo que mientras el 69% de los encuestados aseguró estar dispuesto a **pagar más por productos sostenibles**, otro 87% cree que las empresas tienen la responsabilidad de producir bienes durables, fáciles de arreglar y, sobre todo, **reutilizables**. En la misma línea, un 76% estuvo de acuerdo en que proteger el medio ambiente es, incluso, más importante que crecer económicamente. Con resultados similares, el informe anual de **ThredUP** (ThredUP, 2022)<sup>32</sup>, que sigue la evolución del mercado de segunda mano, proyectó que este sector crecerá en un 127% para 2026 –un ritmo tres veces más rápido que el esperado para el mercado mundial de prendas



de vestir–, apoyándose en gran parte en los hábitos de los consumidores de la *generación Z y millennials* que, en general, buscan comprar artículos de segunda mano antes que nuevos y revender antes de comprar. En **Brasil**, por ejemplo, un estudio sobre economía circular elaborado por la plataforma de ventas en línea de ropa *Enjoei*<sup>33</sup>, y difundido a mediados de junio de 2023, reveló que, para 2025, alrededor del 20% del guardarropa de un brasileño/a estará compuesto por ropa y accesorios de segunda mano (en 2021, solo el 12% estaba compuesto por prendas de este tipo). Las razones de este movimiento son varias, pero las principales que destaca el estudio son la conveniencia por el menor precio, la calidad de las prendas y, en alguna medida, el menor impacto ambiental que supone la práctica. Asimismo, el informe señaló que de cada cinco prendas de vestir que se producen en el mundo anualmente, tres terminan en vertederos o se incineran, lo cual tiene graves efectos sobre el medio ambiente. En este escenario, la economía circular surge como una alternativa concreta, no solo para aumentar el ciclo de vida de las prendas y el consumo responsable, sino como medio para generar ingresos para quien vende y un importante ahorro para quien compra. A modo de ejemplo, la empresa *Pernambucanas* lanzó recientemente “Voltei”, una plataforma de compra y venta de ropa usada que promueve la economía circular, y mediante la cual los clientes pueden recibir hasta el 50% del valor de cada artículo vendido, o donarlo a la institución *Gerando Falcões*, un ecosistema de desarrollo social que actúa en las favelas de todo Brasil.

Estos resultados muestran a las claras que la sostenibilidad está ganando peso en las decisiones de consumo. En tal sentido, **Latinoamérica** es una de las regiones que en los últimos años ha experimentado uno de los mayores incrementos en la cantidad de usuarios que eligen y demandan productos sustentables, lo que de alguna manera ha facilitado y potenciado dentro de su ecosistema empresarial la adopción de los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). Una encuesta realizada por **KPMG Brasil** y la **Asociación Brasileira de Supermercados (ABRAS)**<sup>34</sup> a 354 empresas de ese país, encontró que la **sostenibilidad** es un elemento determinante, desde que casi la totalidad de los encuestados (91%) aseguró estar considerando los criterios ESG cuando discuten acerca del crecimiento y la continuidad de sus negocios, en tanto que otro 56% aseguró tener metas para contribuir al desarrollo de las regiones en las que operan. Similares conclusiones pueden desprenderse de la encuesta anual a ejecutivos de KPMG (**KPMG 2022 CEO**

**Outlook**<sup>35</sup>), en la que los empresarios minoristas de la región subrayaron la importancia de cumplir con los compromisos ESG realizados a los clientes y partes interesadas –sobre todo en lo relacionado a los aspectos sociales (salarios, derechos, inclusión, equidad, diversidad, etc.) y de gobierno corporativo–, teniendo en cuenta la gran presión que estos grupos están ejerciendo, no solo para que estos objetivos sean incorporados dentro del modelo de negocio del minorista, sino para que hagan públicos sus avances y resultados mediante el *reporting* en temas ESG.

Y ya hay varias compañías del sector que están encarando estas demandas con el objetivo de *no* terminar corriendo detrás de los consumidores. Desde *Colgate*, que en 2021 lanzó en Latinoamérica una nueva crema dental 100% reciclable bajo la línea *Colgate Natural Extracts*, con el objetivo de mostrar una marca comprometida con el medio ambiente y alineada con las demandas de sus clientes y partes interesadas<sup>36</sup>; al gigante **argentino** del e-commerce, *Mercadolibre*, que en 2022 reportó un incremento del 29% en los niveles de consumo de productos sustentables en su último estudio sobre tendencias de consumo en línea<sup>37</sup>. Del mismo modo, en **Colombia**, la cadena de supermercados *Grupo Éxito* ha implementado programas de desarrollo

y bienestar para sus empleados, incluyendo capacitación, beneficios sociales y medidas de conciliación laboral; pero también ha establecido alianzas con proveedores locales y trabaja en conjunto con las comunidades donde opera, generando un impacto positivo en la sociedad. Además de su enfoque en la gestión del talento y de la relación con las partes interesadas, *Grupo Éxito* ha asumido un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social al implementar medidas para reducir su huella ambiental, promover prácticas comerciales éticas y contribuir al desarrollo de comunidades sostenibles en todo **Colombia**. En paralelo, la empresa dispone de un programa que promueve el emprendedorismo y la generación de empleo en comunidades vulnerables de todo el país, conocido como *Éxito Empresarial*. A través de este programa, la compañía brinda apoyo y capacitación a emprendedores locales, fomentando su desarrollo económico y contribuyendo al bienestar de la sociedad. Un ejemplo muy claro de cómo una empresa minorista puede asociarse con sus comunidades, demostrar un propósito con responsabilidad social y asegurar la lealtad de sus clientes.





En definitiva, es importante volver a señalar un concepto del que estos informes ya se han servido años anteriores, y no solamente porque no ha perdido su vigencia sino porque nunca ha sido tan importante como hasta ahora. **La idea de colocar al cliente en el centro de la estrategia del negocio significa poner a las comunidades, los empleados y partes interesadas en ese lugar de privilegio.** Esta decisión, además de dar un propósito corporativo claro y coherente con las demandas sociales vinculadas al medio ambiente y al resto de los criterios ESG, busca también poner a un lado las preocupaciones de los empresarios relacionadas a los marcos regulatorios, desde que los mismos son creados y evolucionan teniendo al consumidor y la sociedad como referencia. Esta manera de hacer negocios está siendo reconocida ampliamente por los líderes empresariales de todos los sectores. La importancia de los criterios ESG y la agenda de la sociedad en este sentido resultan determinantes para los negocios desde que pueden tener un impacto directo en el crecimiento y desempeño financiero de la compañía, sobre todo porque una gran parte de las inversiones privadas y públicas están fluyendo únicamente a iniciativas *verdes* y/o socialmente responsables. En ese sentido, en la última encuesta a líderes ejecutivos de **KPMG**<sup>38</sup>, un 45% de los CEO aseguró que las iniciativas ESG mejoran notoriamente el desempeño financiero de las compañías, un concepto con el que cerca del 50% de los líderes del sector de consumo estuvo de acuerdo, tanto a nivel global como regional (**América del Sur**). Los líderes están comenzando a entender que los negocios que abrazan ESG son los más adecuados para asegurar el talento,

mantener interesados a los empleados, atraer consumidores, mantener su lealtad y capturar inversiones. **ESG ha pasado de ser un elemento accesorio a una necesidad latente para lograr el éxito de largo plazo. Y las regulaciones deberían allanar el camino para lograr ese objetivo.**

**La importancia de los criterios ESG y la agenda de la sociedad en este sentido resultan determinantes para los negocios desde que pueden tener un impacto directo en el crecimiento y desempeño financiero de la compañía.**



# Consideraciones finales: el *propósito* como resultado de la ecuación de fuerzas

Como reza el informe de **KPMG** basado en los resultados de la última **NRF**, el *propósito corporativo es una construcción que busca priorizar los objetivos definiendo en primer lugar la razón de existir de la empresa*. Mientras en el pasado esos objetivos buscaban alinearse con el propósito único de maximizar el *beneficio* de la compañía y sus accionistas, en la actualidad, sin embargo, tiene que ver con abordar en paralelo las necesidades de las *personas* y el *planeta*. Por lo tanto, la capacidad de identificar y gestionar las tensiones y armonías entre estas fuerzas resulta crucial para que los minoristas pueden tomar decisiones relevantes para sus culturas, mercados e industrias, ser coherentes con el propósito elegido y asegurar el éxito de largo plazo del negocio.



Con este marco en la mano, los minoristas pueden focalizar sus esfuerzos en la construcción de un modelo de negocio omnicanal cuyo propósito esté centrado en el cliente. En algunos casos el foco estará puesto en las partes interesadas y los empleados, ya que estas empresas considerarán que, al hacerlo, estarán resguardando también la lealtad de sus clientes. Otras, en tanto, lo harán invirtiendo en nuevas tecnologías y capacidades, con el fin de capturar datos y analizarlos de manera exhaustiva para poder ofrecer productos más adecuados. Pero también habrá quienes pondrán sus energías en mejorar la sostenibilidad de sus productos y adelantarse a los posibles cambios regulatorios ya que, de esa manera, entienden que capturarán una cuota más importante en sus mercados y resolverán su supervivencia en el largo plazo. Y no faltarán aquellos minoristas que buscarán proteger sus márgenes de ganancias optimizando costos y adecuando precios, focalizadas en mantenerse vigentes en un mercado cada vez más convulsionado. En todos los casos, **el propósito corporativo quedará definido por la ponderación que el minorista otorgue a cada uno de los componentes dentro del marco propuesto.** Es decir, el propósito como resultado de una ecuación que contempla en diferentes grados a cada una de las fuerzas en juego: las personas, el planeta y los beneficios.

En **América del Sur**, teniendo en cuenta los altos niveles de incertidumbre, inflación y bajo crecimiento que sus países experimentan (casi) de manera crónica, algunos minoristas seguramente centralicen sus esfuerzos en medidas paliativas que busquen reducir el impacto de los altos costos, adecuando precios y márgenes de manera periódica, morigerando la contratación de personal, mejorando los niveles de productividad, y destinando recursos para diversificar sus cadenas de suministro en un contexto internacional muy convulso. Estas medidas claramente las acercará a un propósito más relacionado con la supervivencia de corto plazo, que a los elementos que asegurarán su prosperidad de largo plazo. No obstante, a lo largo de este trabajo también hemos visto ejemplos de empresas que están yendo mucho más allá y construir un propósito arraigado en la responsabilidad social, la colaboración y la sostenibilidad.

Como ejemplos, pueden destacarse al *Grupo Carrefour* y las empresas *Lacta* y *Electrolux*, que están dando los primeros pasos en el metaverso y ofreciendo un nuevo canal de contacto con sus clientes en **Brasil**. O la iniciativa *Rappi Turbo*<sup>39</sup>, que se sirve de tiendas fantasmas para entregar pedidos a domicilio en tan solo 10 a 15 minutos en **Colombia**, y que ya ha experimentado un importante crecimiento desde

su puesta en marcha. Asimismo, desde el lado de la sostenibilidad, los gigantes *Mercado Libre* y *Danone* están impulsando su flota de medios de transporte sustentables en **Brasil** y en otros países de la región, como en Chile y México; en tanto que *Coca-Cola FEMSA*, también de **Brasil**, está comercializando desde 2022 la línea original y sin azúcar de la reconocida bebida en botellas de 200 ml y 600 ml totalmente recicladas. O las cadenas de supermercados *Ara*, *Éxito* y *Olimpica* de **Colombia**, que están reduciendo los precios finales de algunos de sus productos de la canasta familiar para combatir la inflación y estar cerca de las necesidades de sus clientes, asegurando su lealtad en el proceso. Todas contribuciones que, al final de cuentas, resultan sustanciales para impulsar el negocio, combatir el cambio climático y ayudar en el proceso de descarbonización, **pero que también revelan la existencia de un propósito claro detrás de los fines comerciales.**

En todos los casos, la combinación de fuerzas y la ponderación que cada minorista le otorgue llevan a un resultado que, aunque diferente en materia conceptual o de definición de un propósito, tiende a converger a un mismo límite: **la centralidad de las personas. Y ese debería ser el camino a seguir.**



# Referencias Bibliográficas

- 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.
- HARVEY NASH & KPMG. *CIO Survey 2020. Everything has changed. Or did it?* Harvey Nash & KPMG, 2020.
- IPSOS. *How the world sees the metaverse and extended reality. A 29-country Global Advisor Survey*. Ipsos, mayo de 2022.
- IBM. *X-Force Threat Intelligence Index*. IBM Security, 2022
- KPMG. *El delicado equilibrio del comercio minorista*. KPMG International. 2023
- KPMG. *KPMG 2022 CEO Outlook. Growth strategies in turbulent times*. KPMG International, 2022.
- KPMG. *Saltar al metaverso con audacia, no a ciegas. Encuesta de pulso del consumidor*. KPMG, primavera de 2022.
- KPMG. *Me, My life, My Wallet. How to serve the sustainability conscious consumer. An Environmental, Social and Governance special edition report*. KPMG International. Global Customer Insights, 2022
- KPMG. *Tendencias 2022 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur*. KPMG en América del Sur. 2022.
- KPMG Brasil & ABRAS. *Encuesta de diagnóstico ESG de la industria de supermercados de Brasil*. KPMG Brasil, ABRAS, diciembre de 2022.
- MERCER. *Tendencias Globales de Talento 2023*. Mercer, octubre 2022
- ThredUP. *ThredUP Resale Report 2022*. ThredUP, 2022





# Contacto



## Fernando Gamboa

Socio líder de Consumo y Retail  
de KPMG en América del Sur  
[fernandogamboa@kpmg.com.br](mailto:fernandogamboa@kpmg.com.br)

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



© 2023 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 en base a 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 146 países y territorios y tenemos más de 227.000 personas trabajando en firmas miembro a nivel mundial. 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.