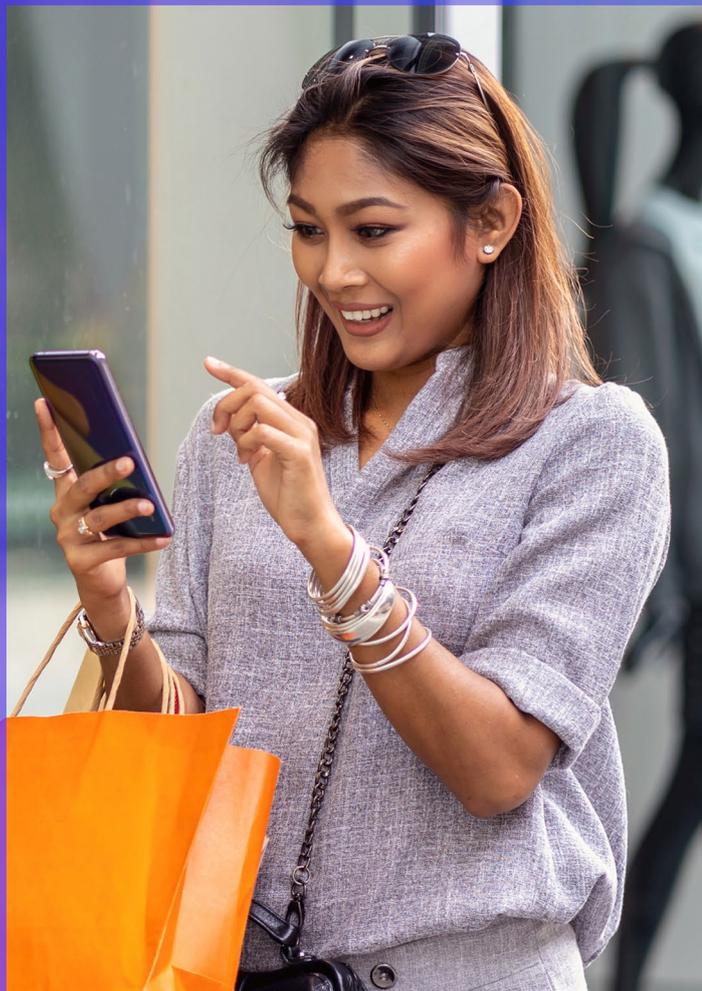




Hacia un comercio fluido

El desafío de un comercio fluido centrado en el cliente: una revisión global



KPMG. Make the Difference.

Febrero 2024

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

Contenido

Introducción 03

**Cómo se ve la madurez:
Cuatro factores que impulsan
un comercio fluido** 04

1. Liderazgo y fuerza laboral alineados con el cliente 05
2. Profundidad de conocimientos basados en datos de la organización. 06
3. Comprensión de la inversión en una arquitectura tecnológica habilitada digitalmente 07
4. Una lente adicional para productos y servicios innovadores 09

Entonces, ¿qué significa esto para la sostenibilidad? 11

El Índice de Madurez Minorista 12

Madurez del comercio fluido en todo el mundo 15

- Australia 16
- Brasil 18
- Canadá 20
- China 22
- Alemania 24
- India 26
- Reino Unido 28
- Estados Unidos 30

Una empresa conectada para acelerar un comercio fluido 32

Apéndice 33

Contáctenos 35



Introducción

Los minoristas de todo el mundo están descubriendo que la tecnología digital está revolucionando su sector una vez más, lo que los obliga a evolucionar (o, quizás, a cambiar fundamentalmente) su negocio.

Durante siglos, los minoristas se han apoyado en un modelo simple: ofrecer los productos correctos, a los precios correctos, en los lugares correctos.

En los últimos 25 años, en gran parte gracias al poder de la tecnología digital, los minoristas han experimentado cambios más trascendentales que en cualquier otra industria, ya que la pandemia mundial desencadenó un cambio radical en ese terreno.

En KPMG, creemos que el comercio minorista se enfrenta a una tercera ola de disrupción digital. En la era multicanal, los diferentes canales, generalmente en línea y en tiendas físicas, operaban en gran medida de forma independiente, como silos bajo un mismo paraguas. En la era omnicanal, impulsada por el análisis de datos y la IA, los minoristas comenzaron a construir puentes entre estos silos para impulsarlos a trabajar juntos. Con un comercio fluido, estamos entrando ahora en una nueva ola evolutiva.

Entonces, ¿qué es el comercio fluido? Es una forma de organizar el comercio que reconoce que la Inspiración, la Exploración, la Elección, la Transacción, el Recibo (y potencialmente la Devolución) suceden a través de múltiples canales; lo online y lo offline están entrelazados; lo online no es solo un sitio web o una aplicación, y la tienda física incluye la interacción digital. Para ofrecer a los consumidores una experiencia comercial verdaderamente fluida y sin fricciones, los minoristas deben tener una visión integral de su negocio, tomando las mismas decisiones diarias pero a través de una lente fundamentalmente diferente.

Para lograr esto, en nuestra opinión, los minoristas exitosos deberían repensar cómo operan su negocio y:

- Alinear y empoderar a sus líderes y fuerza laboral hacia el consumidor.
- Obtener información en tiempo real a partir de los datos de toda la organización
- Implementar tecnología y medir su rendimiento a través de una lente comercial fluida

- Crear una vista única del cliente, el stock y el pedido (en todos los canales y geografías) para impulsar el desarrollo de productos y servicios rentables.

El hecho de que recién ahora estemos entrando en la era del comercio fluido implica que ningún minorista, sector o mercado, hasta ahora, ha perfeccionado completamente este modelo para ofrecer una experiencia superior y obtener un crecimiento rentable y sostenible. Para explorar las oportunidades y los desafíos en detalle, este informe incluye un índice de madurez que evalúa la situación actual en Australia, Brasil, Canadá, China, Alemania, India, el Reino Unido y los Estados Unidos. Aunque no son definitivas (ya que estos desarrollos son intrínsecamente difíciles de cuantificar), estas calificaciones se basan en entrevistas con altos ejecutivos de empresas minoristas, omnicanales y puras en todos estos mercados, complementadas por el análisis de KPMG.

Lo que está claro es que un comercio verdaderamente fluido requiere un cambio cultural, estructural y tecnológico. Ya no basta con confiar en que las personas, los equipos y departamentos se comuniquen entre sí –o con lanzar la tecnología (incluso la IA) al problema-. Las empresas minoristas exitosas del mañana deben enfocarse implacablemente en el cliente y en la integración organizacional y tecnológica que esto requiere. Y, a medida que los minoristas buscan crecer y evolucionar mientras cumplen con su compromiso con el planeta y la sociedad, un comercio fluido pueda tal vez contribuir a reducir los residuos, las emisiones de carbono del transporte, y ofrecer a los consumidores opciones más sostenibles. Lo cuál sería beneficioso para todos.



Isabelle Allen
Directora Global
de Consumo y Retail
de KPMG International

Cómo se ve la madurez: cuatro factores que impulsan un comercio fluido

Un comercio fluido requiere que los minoristas transformen sus modelos de negocio para asegurarse de que incluyen las mejores prácticas offline y online dentro una organización coherente, conectada y centrada en el cliente. En este documento, nos enfocamos en cuatro de las ocho capacidades del modelo de Connected Enterprise (empresa conectada, a la derecha), y en cómo las mismas influyen en la transformación y evolución minorista hacia un comercio fluido:

1. Liderazgo y fuerza laboral alineados con el cliente.
2. Profundidad de conocimientos basados en datos de la organización.
3. Comprensión de la inversión en una arquitectura tecnológica habilitada digitalmente.
4. Una lente adicional para productos y servicios innovadores.

Un estudio encargado por KPMG realizado por Forrester Consulting en 2018 destacó que las organizaciones que se enfocan en las ocho capacidades que abarcan las funciones de una organización tienen más probabilidades de tener éxito en sus objetivos de transformación centrados en el cliente. En KPMG, aprovechamos estas capacidades, facilitadores preconfigurados y soluciones tecnológicas para ayudar a las organizaciones minoristas a ir más allá de la interacción multicanal y acelerar la transformación.¹



*Nota: (a) Base: 1.299 profesionales involucrados en decisiones estratégicas centradas en el cliente.

¹ Un estudio encargado por Forrester Consulting en nombre de KPMG, septiembre de 2018

1 Liderazgo y fuerza laboral alineados con el cliente

Las métricas convencionales de la industria han orientado tradicionalmente a los minoristas en torno a productos y canales.

En el mundo de un comercio fluido, ese modelo debe invertirse, colocando a los consumidores al frente del negocio. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) tradicionales, como las ventas por metro cuadrado, se están volviendo menos relevantes que benchmarks como el costo del servicio, la participación en la cartera, los costos de adquisición de clientes (CAC) y el valor del cliente a lo largo de su vida (LTV). Al medir e incentivar estos KPI, los minoristas pueden eliminar los silos y alinear sus líderes en torno al consumidor.

Y si los canales ya no son tan importantes, ¿quién tiene en última instancia la responsabilidad por el consumidor? Incluso a nivel de C-suite, puestos como el de director de marketing (Chief Marketing Officer), de atención al cliente (Chief Customer Officer) o digital (Chief Digital Officer), a menudo no pueden tener una visión completa o de 360 grados sobre el consumidor. Se necesita un nuevo tipo de rol, que abarque el front, el middle y el back office, para integrar la cadena de valor desde el pedido hasta la entrega y más allá. Esta nueva posición sería el de director de la cadena de valor (Chief Value Chain Officer). Varios minoristas británicos ya han dado un paso en esta dirección al otorgar a uno de sus directivos responsabilidades adicionales relacionadas con el cliente. Esperamos que más minoristas creen o asignen un rol de este tipo, en algunos casos, ampliando el mandato tradicional del director financiero (CFO).



Visión de liderazgo

“ En el pasado, cuando adquiríamos un nuevo cliente, se les trataba en gran medida de la misma manera. Ahora, basándonos en la segmentación del comportamiento y los datos de primera mano que estamos capturando, hemos creado un modelo para predecir el valor de por vida de ese cliente, lo que nos permite crear recorridos más específicos.”

Samir Desai

Vicepresidente Ejecutivo, Director Digital y Tecnológico, Abercrombie & Fitch Co.

🔍 Preguntas clave

1. ¿Su modelo operativo antepone una experiencia comercial fluida para los consumidores a los productos y canales?
2. ¿Necesita crear un nuevo rol de liderazgo que, en última instancia, pueda centrarse en unir el front-office, el middle y el back-office al servicio de un comercio fluido?
3. ¿Qué métricas establece, informa y recompensa para permitir que sus líderes y gerentes se enfoquen en la organización?

2 Profundidad de conocimientos basados en datos de la organización

Los consumidores de hoy en día tienen expectativas cada vez más complejas. Mantenerse al día con las demandas es un desafío continuo. Las organizaciones impulsadas por el conocimiento pueden poner sus datos a trabajar y anticipar, elaborar estrategias y adaptar de forma proactiva su propuesta de valor, respaldadas por una comprensión básica de las necesidades de sus consumidores.

Un comercio fluido implica la transición del enfoque funcional establecido desde hace mucho tiempo a un modelo compartido en el que los datos son accesibles para todos. Para algunos, la primera gran barrera para un comercio fluido es que los datos se encuentran en silos diferentes e inconexos en toda la organización. Para cambiar esta realidad, los minoristas deben comenzar por:

- Fase 0: establecer un activo de datos independiente de los silos, que reúna información de toda la empresa, utilizando sistemas en los que todos los datos (operativos, financieros, regulatorios, de clientes, etc.) se introduzcan mediante una única plataforma (CDP). Esta base es esencial para que las empresas progresen hacia...
- Fase 1: en la que establecen una visión única del consumidor, producto y pedido, y, finalmente...
- Fase 2: en la que, a través del análisis de datos y facilitados por IA, los minoristas pueden rastrear cada transacción, predecir el comportamiento del consumidor, estimar la demanda, introducir precios basados en la ubicación y dirigirse hacia ellos con ofertas y promociones altamente relevantes.

A menos que la Fase 0 se establezca de manera exhaustiva y exitosa, los minoristas nunca podrán exprimir todo el valor potencial de las Fases 1 y 2.

Debido a que ningún minorista podrá aprovechar completamente los datos por sí solo, es probable que esto implique inevitablemente dar a terceros, por ejemplo, proveedores, empresas de logística o agencias de programas de fidelización, acceso a su ecosistema de datos. No se deben subestimar los riesgos inherentes que esto implica, y será necesario invertir en la gobernanza de datos, la privacidad (LGPD), la seguridad y el cumplimiento normativo.

Visión de liderazgo

“ Si estás en el negocio de las tiendas físicas tradicionales, tienes que dar a la gente una razón para comprar haciéndolo más “experiencial”. En los mercados en los que tiene sentido, estamos desarrollando nuevos conceptos que permiten que las comunidades se unan y tengan mejores experiencias en torno a los niños o el baloncesto. Al hacerlo, podemos construir mejores conexiones y profundizar nuestra comprensión de los clientes.”

Mary Dillon,
Director Ejecutivo, Foot Locker

Preguntas clave

1. ¿Dónde residen sus datos, qué tan buenos son y qué tan fácil es acceder a ellos?
2. ¿Qué necesita cambiar su organización para poder desarrollar una visión única del consumidor?
3. ¿Ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos de su ecosistema de datos, gobernanza, etc.?

3

Comprensión de la inversión en una arquitectura tecnológica habilitada digitalmente

Una organización que está verdaderamente conectada tiene la capacidad de diseñar y construir servicios, tecnologías y plataformas digitales inteligentes para cumplir con la promesa al cliente de una manera ágil, rentable y escalable, manteniendo al mismo tiempo la seguridad.

La tecnología, por ejemplo, permite a los minoristas desarrollar una visión única de las existencias, los pedidos y los compradores en varios canales; y con el análisis de datos y la IA, comprender por qué, dónde, cuándo y cómo compran sus clientes (incluidos los canales, dispositivos y aplicaciones que utilizan). Una experiencia de cliente verdaderamente fluida debería, por ejemplo, permitir a los compradores cambiar del modo "tienda" al modo "online" al instante para acceder a productos, precios y ofertas.

Saber dónde se encuentran las existencias puede ayudar a los minoristas a asegurar a los consumidores que sus artículos están disponibles, cuándo y dónde quieren recibirlos, independientemente de dónde naveguen y realicen transacciones. La IA y el aprendizaje automático pueden resultar invaluable para mejorar la precisión de las proyecciones, reducir la falta de disponibilidad, los excesos de existencias y las rebajas, y administrar el reabastecimiento, los precios y las promociones de manera más efectiva. Utilizando la IA, la plataforma de retail china SaaS DMALL, un joint venture destinado a crear una plataforma y aprovechar la tecnología para mejorar su rendimiento -y el de otros minoristas-, ha ayudado a identificar 31 causas fundamentales de la falta de existencias, repartidas entre la cadena de suministro y las operaciones en la tienda.

Históricamente, los minoristas han gastado alrededor de entre el 1 y el 3 % de los ingresos en tecnología (gran parte de los cuales se dedican a su "infraestructura central de TI", para "mantener las luces encendidas"), y es posible que esto deba duplicarse con creces al rango del 4 al el 8 % de los ingresos, si el sector minorista busca florecer. Financiar un aumento tan grande en el gasto en tecnología desafiará el núcleo mismo de los modelos minoristas tradicionales, pero, en nuestra opinión, es esencial para impulsar la prosperidad a largo plazo y satisfacer las aspiraciones de los consumidores que, habiendo ya adoptado el poder de la IA, exigen más que nunca de su experiencia minorista.

El gasto en tecnología nueva y en plena evolución, incluido el uso de software como servicio (SaaS), también requiere una cuidadosa consideración tanto en términos de su tratamiento contable como en términos de lo que es una inversión operativa o un gasto de capital (y en algunos países ciertos gastos pueden beneficiarse de determinados impuestos). Dados los márgenes históricamente bajos del comercio minorista, los líderes minoristas deben incluir esto cuando tomen decisiones de inversión difíciles, particularmente dada la presión para impulsar los rendimientos a corto plazo de los accionistas, y de los activos físicos y digitales.

Visión de liderazgo

“ Mediante el uso de IA, podemos identificar la raíz, enviar alertas inmediatas al responsable, solucionar más rápidamente el problema, y ajustar nuestro algoritmo. Si un cliente entra en una tienda y el producto que quiere está agotado, tiene que ir a otro lugar. Ese es el momento de la verdad en el comercio minorista. ”

Marcus Spurrell,
Director ejecutivo, DMALL International

¿? Preguntas clave

1. ¿Qué porcentaje de sus ingresos está invirtiendo en tecnología? Si está por debajo del 3 %, ¿cómo va a cambiar esto?
2. ¿Entiende la relación entre la inversión en bienes raíces y el valor para el cliente?
3. ¿Qué casos específicos de usuarios de IA tienen o planean probar?

Algunos comentarios sobre IA

Los profesionales de KPMG creen que los minoristas deben adoptar IA como facilitador crítico, pero no deben considerarla como la "cura para todo" cuando se trata de optimizar su modelo operativo o impulsar la transformación del negocio para lograr un comercio fluido.

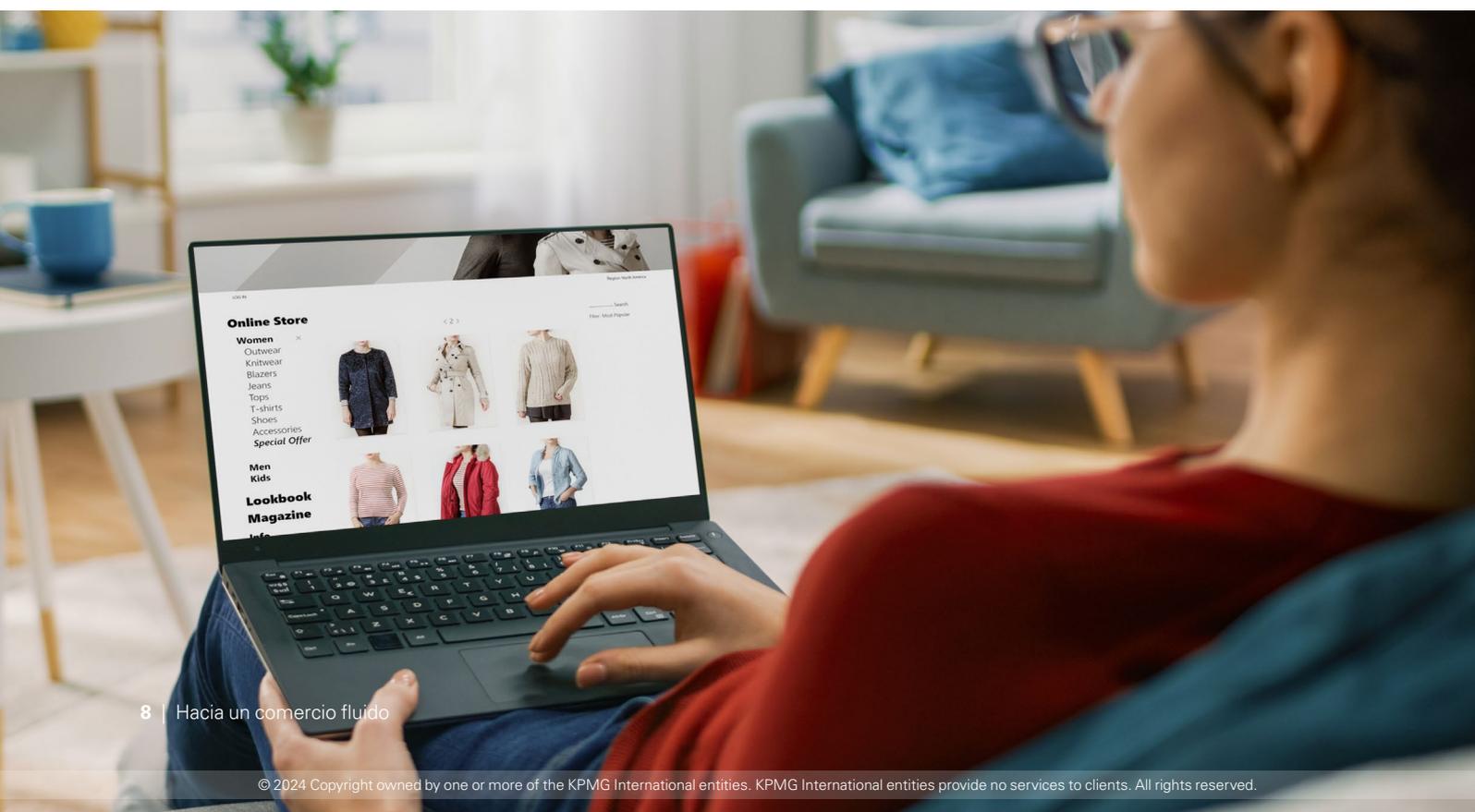
Al mismo tiempo, existe la oportunidad de que la innovación se vea respaldada por IA y IA generativa.

Por ejemplo, la experiencia del cliente en muchos mercados está en declive, impulsada por programas radicales de reducción de costos e implementaciones fallidas de tecnología de última generación. Los líderes emergentes en customer experience (CX) están luchando contra esta tendencia, desplegando la IA en la primera línea del negocio para servir a los consumidores de manera más efectiva y eficiente que nunca.

También es importante reconocer que existen algunos requisitos fundamentales para avanzar en una estrategia comercial fluida que aproveche los datos, el análisis y la IA de manera más abarcativa.

- **Datos:** ¿Qué tan completos y limpios son sus datos subyacentes? Las inversiones en IA pueden producir mejores resultados y rendimientos cuando se aplica un enfoque centrado en el cliente y se identifican los datos específicos necesarios para lograr resultados comerciales.
- **Valor:** ¿La inversión en IA generará conocimientos e intervenciones que mejoren la experiencia del cliente? Como enfatiza el primer impulsor de un comercio fluido, la experiencia del cliente debe ser el punto de referencia o benchmark definitivo para cualquier inversión minorista.
- **Ingresos:** ¿Ayudará la IA a impulsar el crecimiento de los ingresos? Por ejemplo, ¿dónde se puede aplicar IA y mejorar el targeting, la mensajería, la comercialización y los precios para impulsar el crecimiento? ¿Cómo puede GenIA crear textos para mensajes más personalizados?
- **Eficiencia:** ¿La inversión en IA ayudará a reducir los costos operativos en toda la cadena de valor? La IA ya está demostrando una capacidad notable para reducir el costo del cumplimiento normativo para las empresas minoristas en muchas funciones de middle y back-office. Además, la IA está impulsando mejores previsiones que pueden aplicarse y actuar en todo el suministro para mejorar la eficiencia, la capacidad de respuesta y la resiliencia. La GenIA también se está utilizando para ayudar a informar el desarrollo de nuevos productos sobre las necesidades y deseos de los consumidores aún no satisfechos.

Entendemos que una IA responsable es un desafío empresarial, normativo y técnico complejo, y estamos comprometidos a ayudar a los clientes y a las empresas de KPMG a ponerlo en práctica.



4

Una lente adicional para productos y servicios innovadores

Una propuesta de valor atractiva para el cliente que combine adecuadamente precios, productos y servicios puede ayudar en el objetivo de dirigirse hacia los segmentos más atractivos e impulsar así un crecimiento rentable.

La adopción de una visión centrada en el cliente ofrece a los minoristas la bienvenida y una oportunidad –potencialmente transformadora– de reevaluar su cartera de productos en todos los canales. El uso de datos para calibrar el surtido y la gama de productos (por ejemplo, mediante la comprensión de la demografía local para atraer a grupos étnicos particulares) puede impulsar las ventas y reducir el inventario, lo cuál ejerce menos presión sobre el capital de trabajo. El beneficio operativo en este caso no se trata solo de hacer que los productos salgan volando de los estantes, sino también evitar el costo de mover los productos a otras tiendas.

Algunos minoristas ahora ofrecen pedidos predictivos que aprovechan los conocimientos de los consumidores basados en patrones de compra anteriores y señales externas, para predecir un pedido y entregarlo en solo un clic o mediante un modelo de suscripción.

Además, los minoristas deben pensar de manera amplia en los servicios, creando una serie de oportunidades sin fisuras: por ejemplo, ampliando el espectro hacia los servicios financieros, móviles, y energéticos, o actuando incluso como dietista personal. También puede pensarse como una transformación de “la góndola sin fin” a los “modelos de mercado”. Esto permite a los minoristas ampliar su surtido de productos y servicios sin los gastos operativos necesarios para mantener las góndolas sin fin.

Las ofertas altamente personalizadas deberían convertirse en la norma, con la IA impulsando el análisis predictivo, adaptando las estrategias de precios y promociones, conectadas a los programas de fidelización. Es de esperar que surjan asociaciones entre los minoristas puros y las empresas que operan una gama más amplia de canales.

La valiosa información de los clientes generada por los programas de fidelización puede ayudar a los minoristas a perfeccionar su combinación de productos, pero hay que tener en cuenta las actitudes de los reguladores y las diferentes políticas nacionales sobre precios. Un ejemplo potencialmente significativo de esto, dada la tradicional reticencia del gobierno del Reino Unido a intervenir, es la revisión de los programas de fidelización de los supermercados y los descuentos que ofrecen anunciados recientemente por la Autoridad de Competencia y Mercados del Reino Unido (CMA)².

El comercio social se está volviendo cada vez más influyente. En China, por ejemplo, los influencers y los eventos de transmisión en vivo atraen audiencias masivas. En algunos mercados, en particular en los EE. UU., las preocupaciones

sobre la seguridad de los datos en las redes sociales han disuadido a algunos consumidores, pero, teniendo en cuenta que *Grand View Research* predice ingresos globales de 6 billones de dólares para 2030³, este canal debe ser atendido y, para mantener esa visión única, incorporado al perfil del cliente. También debemos esperar una ola de nuevas innovaciones, entre las que se incluyen: asistentes de compras impulsados por IA, catálogos de productos en 3D y tiendas autónomas.

Visión de liderazgo

“ Utilizamos medios digitales para el comercio social, incluidos Instagram y Facebook para vendedores, afiliados e influencers. Y se espera que esto crezca constantemente, especialmente debido a nuestro comportamiento digital. Los brasileños son grandes usuarios de redes sociales, pero aún no han explorado el potencial del comercio social, en comparación con China, Corea y Estados Unidos. ”

Natan Anaf,
Director Camicado, Brasil

¿? Preguntas clave

1. ¿Qué tan conectado está su surtido de productos, precios y elasticidad promocional en diferentes canales?
2. ¿Ha explorado la optimización del surtido y la profundidad/variedad como una posible forma de desbloquear eficiencias?
3. ¿Tienes una estrategia de social commerce? Si es así, ¿qué tan integrado está en su estrategia de comercio fluido?

² CMA autumn review of competition in groceries sector, Competition and Markets Authority, 2023.

³ <https://ecommercedb.com/insights/social-commerce-market-to-exceed-us-6-trillion-by-2030/3995>

Casos de estudio

1 Cómo Walmart está invirtiendo en tecnología

A medida que los minoristas buscan adoptar un comercio fluido, es imperativo que inviertan en tecnología que impulse la innovación, en lugar de combatir los incendios existentes. Walmart se está inclinando hacia la innovación en toda su cadena de suministro, con una mayor automatización, conocimientos de datos y software mejorado que mejoran el stock, la precisión del inventario y el flujo dondequiera que los consumidores compren: en tiendas, pick-up, o entrega a domicilio.

“Escuchamos cuando los clientes nos dicen cómo quieren comprar y debemos atenderlos. Por ejemplo,

el pick-up se convirtió en una verdadera ventaja para nosotros durante y después de la pandemia; teniendo 4.600 centros logísticos llamados Walmarts ubicados dentro de las 10 millas del 90 % de la población de los Estados Unidos”, dijo Greg Cathey, vicepresidente senior de transformación y soporte de plataforma de Walmart. “Los clientes nos dijeron que les gusta el pick-up, que quieren el pick-up y querrán más. Y también nos dijeron que les gusta y quieren la entrega a domicilio; entonces ¿podríamos llevársela a su casa? La respuesta es sí.”

2 Cómo el 7-Eleven de Tailandia sigue creciendo

CP All gestiona 7-Eleven en Tailandia, Camboya y Laos. Con sede en Bangkok, el grupo cuenta casi con 15.000 tiendas en Tailandia, y con alrededor del 40 % de las que se encuentran en la capital y sus alrededores. En su búsqueda por seguir mejorando la experiencia del cliente y el rendimiento operativo, el minorista está conectando personas, datos, tecnología, productos y servicios a medida que transiciona hacia un comercio fluido.

Adaptándose a los estilos de vida cambiantes de los compradores, los principales impulsores del crecimiento de los ingresos de 7-Eleven Tailandia son la apertura de nuevas tiendas y el aumento de las ventas en las mismas. El minorista, que atiende a unos 13 millones de personas al día, o casi 1.000 clientes por tienda, tiene como objetivo atraer clientes a sus tiendas con más frecuencia y alentarlos a gastar más cuando lo hagan.

La ampliación de la gama de productos que están listos para comer y beber ha demostrado ser una estrategia exitosa, expandiendo el mercado general de alimentos precocinados, y ayudando al segmento de alimentos a representar más del 70 % de la facturación.

El programa de lealtad de la compañía llamado All Member, con un servicio de pago incorporado, tiene 18 millones de miembros, el 70 % de los cuales son usuarios activos.

Con la aplicación “7 App”, los clientes pueden hacer delivery en línea de alimentos y bebidas frescos, que suelen llegar en 45 minutos. El delivery es gratuito por encima de un valor mínimo de compra y, generalmente, es realizado por el personal de la tienda (a pie o en moto), lo que ayuda a los empleados a conocer mejor a sus clientes, permitiéndoles hacer recomendaciones y ofertas de productos relevantes.

Kriengchai Boonpoapichart, director financiero de CP All, afirma que la cultura corporativa pone un gran énfasis en las personas porque el comercio minorista de conveniencia es una industria de servicios: “Todo tiene que ser impulsado por las personas, en términos de la calidad del servicio y [estar] orientado al ser humano, por lo que nunca queremos ser los primeros en la adopción de nuevas tecnologías. Pero tampoco queremos ser anticuados. Queremos mantenernos modernos, pero no ir demasiado rápido. No van a ver a CP All por delante de la curva tecnológica, pero utilizamos tecnología moderna para que nuestra gente pueda trabajar de manera más inteligente y podamos servir mejor a los clientes”.

Entonces, ¿qué significa esto para la sostenibilidad?

Los tiempos sin precedentes impulsan un cambio sin precedentes. Los minoristas que se han embarcado en la transformación de su organización para ofrecer un comercio fluido solo pueden tener éxito si evolucionan simultáneamente sus modelos de negocio para que sean más sostenibles.

La sostenibilidad se está desarrollando de manera muy diferente en distintas culturas, geografías y jurisdicciones. Las encuestas muestran que los consumidores dicen que están dispuestos a pagar más por productos y servicios que son más éticos y respetuosos con el medio ambiente. Aun así, muchos estudios han demostrado una brecha entre la profundidad con la que se preocupan por el medio ambiente y cuánto afecta en sus decisiones de compra.

La sostenibilidad no es lo único que buscan los consumidores, y todas las reglas tradicionales que impulsan la intención de compra siguen siendo válidas. Incluso el comprador más consciente del medio ambiente no puede comprar de forma sostenible si el supermercado no tiene el artículo en stock, o si no se puede acceder a él fácilmente, a través del canal adecuado y a un precio asequible. Como señaló el Foro de Bienes de Consumo en su informe sobre la cumbre 2023⁴: "Los consumidores solo tomarán decisiones saludables y sostenibles en cantidades relevantes si esas elecciones también les brindan el valor y la experiencia que buscan".

Hay formas en que el comercio fluido puede ser malo para la sostenibilidad, como la búsqueda de una entrega más rápida y la capacidad de comprar con un solo clic, pero también hay oportunidades significativas.

Las organizaciones basadas en silos se encuentran en desventaja al enfrentar los problemas de sostenibilidad (incluso frente a un objetivo tan sencillo como reducir el embalaje requeriría la cooperación de diferentes unidades, socios y proveedores), mientras que las empresas conectadas y fluidas están mejor posicionadas para lograr una acción coordinada y significativa.

El reto para los minoristas que adoptan un modelo de comercio fluido es integrar la sostenibilidad en cada parte del negocio. Esto no es fácil, sobre todo porque muchos consumidores actúan de forma incoherente, pero puede ayudar a las empresas a corregir su rumbo a medida que evolucionan las expectativas de los reguladores, los inversores y los consumidores.

Preguntas clave

1. ¿Entiendes las demandas y expectativas de tus consumidores en materia de sostenibilidad?
2. ¿Cómo debe cambiar su organización para gestionar los numerosos desafíos de sostenibilidad?
3. ¿Su modelo de comercio fluido está alineado con su ambición de sostenibilidad?

⁴ Executive Summary, Global Summer Report, Global Consumer Goods Forum, 2023



El Índice de Madurez Minorista desde la Óptica de Connected Enterprise.

*** Connected Enterprise es una metodología utilizada por KPMG que, a través de tecnologías y datos digitales, tiene como objetivo optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones e impulsar la eficiencia operativa de una empresa. Es un enfoque empresarial que sitúa al cliente en el centro de todas las decisiones y estrategias de la empresa.**

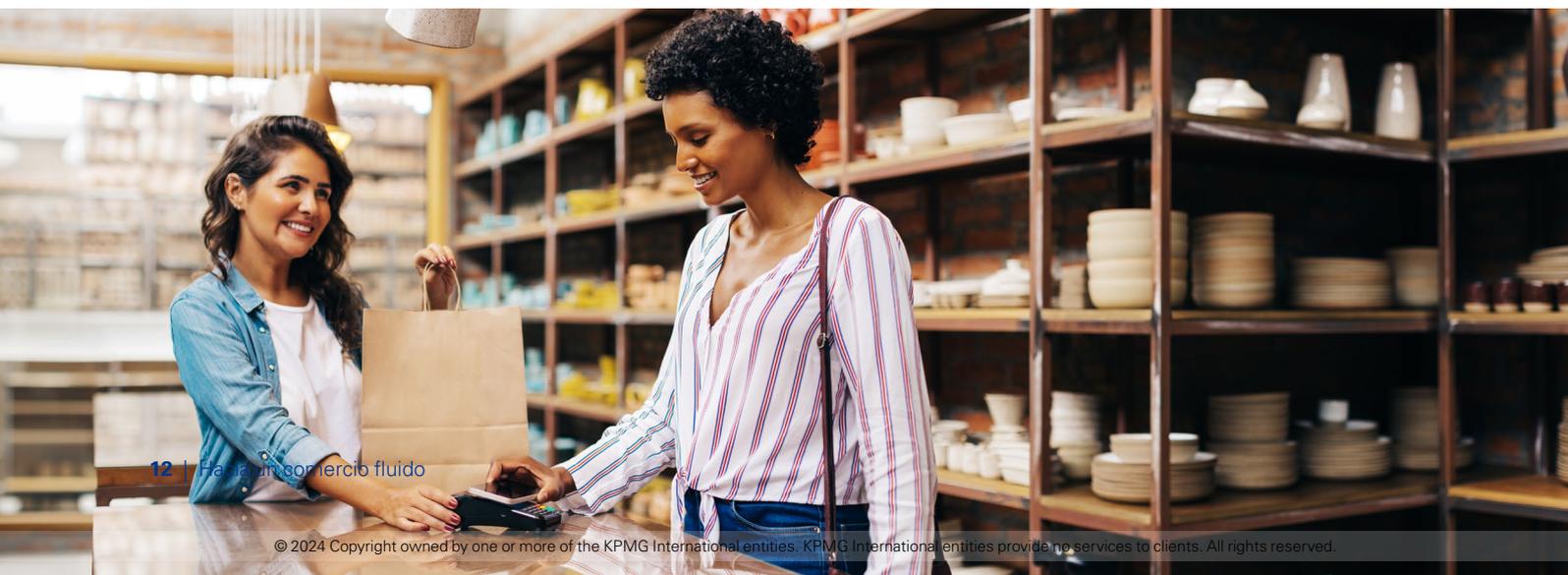
A finales de 2023 y principios de 2024, los profesionales de KPMG entrevistaron a 25 altos ejecutivos de empresas minoristas líderes (omnicanales, físicas y exclusivamente online) en ocho mercados principales: Australia, Brasil, Canadá, China, India, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos. Estas discusiones analizaron el nivel de conectividad entre el front, el middle y el back office para generar una puntuación de calidad en materia de madurez comercial y fluida.

Estas opiniones se agregaron y complementaron con análisis de mercado de KPMG para crear un ranking de países. Se utilizaron las capacidades de Connected Enterprise de KPMG como base de esta evaluación, y se analizó la madurez de cada mercado en una escala de 1 a 5, donde 1 equivale a "baja madurez" y 5 a "alta madurez".

Los datos de nuestras entrevistas muestran claramente que los países se encuentran en diferentes etapas de este viaje, y que su progreso se ha visto influenciado por diferentes factores. China, que encabeza el ranking, tiene un vibrante y gran sector tecnológico, y no desarrolló un comercio minorista tradicional "heredado" hasta que la economía se abrió en la década de 1990. En Australia y Canadá, la mera geografía física ha restringido el desarrollo de un comercio fluido fuera de las ciudades más grandes, tal como ha sucedido, aunque en menor medida, en la India rural. El mayor obstáculo para las compras

en línea en Alemania es la ubicuidad o capacidad de las tiendas físicas de estar en todas las localidades, mientras que en el Reino Unido y los EE. UU., los minoristas están luchando con el problema de servir de manera rentable a los consumidores en todos los canales.

La capacidad de centrarse en la experiencia por diseño, en la que las organizaciones adaptan la experiencia de compra a grupos de consumidores específicos (por ejemplo, mediante el desarrollo de perfiles de consumidores), obtiene una puntuación relativamente alta en nuestras entrevistas (3,28), lo que refleja la reciente inversión de los minoristas físicos, digitales e híbridos en todos los sectores y países. El objetivo es, en última instancia, conocer a cada consumidor como individuo y luego poder responder, no solo con marketing, sino con toda la organización. Todavía no hemos llegado a ese punto, pero la tendencia a ofrecer una experiencia personalizada y conectada continuará, e incluso podría acelerarse. La fortaleza de China e India en el comercio y las interacciones fluidas se ha visto favorecida por la enorme inversión pública y privada, la relativa inmadurez del comercio minorista tradicional en sus países, y las crecientes expectativas de los consumidores. Sin embargo, también es obvio que otros mercados necesitan ponerse al día rápidamente.



El Índice de Madurez de Empresas Conectadas del Comercio Minorista.



	Austrália	Brasil	Canadá	China	Alemania	Índia	UK	EAU
Puntuación total	3.19	2.88	3.31	3.91	2.44	3.82	3.17	3.68

*Las puntuaciones representan la madurez media del comercio fluido en una escala del 1 al 5, donde 1 = madurez baja y 5 = madurez alta.

Encuesta realizada por KPMG a través de entrevistas con 25 altos ejecutivos de Australia, Brasil, Canadá, China, India, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos. Noviembre y diciembre de 2023

Obstáculos en el camino hacia la fluidez del comercio

Los rankings reflejan el grado en que el comercio en línea ha despegado en los ocho países encuestados, con China a la cabeza, seguida de India y Estados Unidos. Cuando se observan más de cerca los esfuerzos de los minoristas para ofrecer un comercio fluido, surgen varios desafíos comunes:

Menor rentabilidad en las entregas directas

El comercio fluido conlleva sus propios costos, como la preparación de pedidos y la logística en línea, así como las devoluciones a través de diferentes canales, lo que lleva a márgenes más bajos que los productos vendidos en la tienda. Algunos consumidores, que no están dispuestos a pagar una prima por un delivery o devolución más rápidos, han vuelto a comprar en las tiendas. Un posible remedio sería utilizar las estrategias de venta cruzada y venta adicional, comunmente presentes en las tiendas físicas para aumentar el valor medio de los pedidos.

Manteniendo la promesa del servicio

Es probable que los consumidores que no reciben los productos que pidieron (lo cual es especialmente relevante cuando se trata de compras de alimentos), que experimentan entregas tardías, o un nivel muy diferente de servicio y experiencia de compra, busquen alternativas en otros lugares. Una encuesta de 2023 realizada por el proveedor de comercio electrónico basado en *cloud* ShipStation, reveló que era poco probable que el 81% de los compradores australianos compraran a un minorista después de una mala experiencia de entrega⁵. Estos problemas suelen explicarse por la falta de escala en el minorista, la falta de experiencia de los recolectores en los centros de terceros y a la falta de confianza en los socios logísticos.

Utilización del espacio comercial

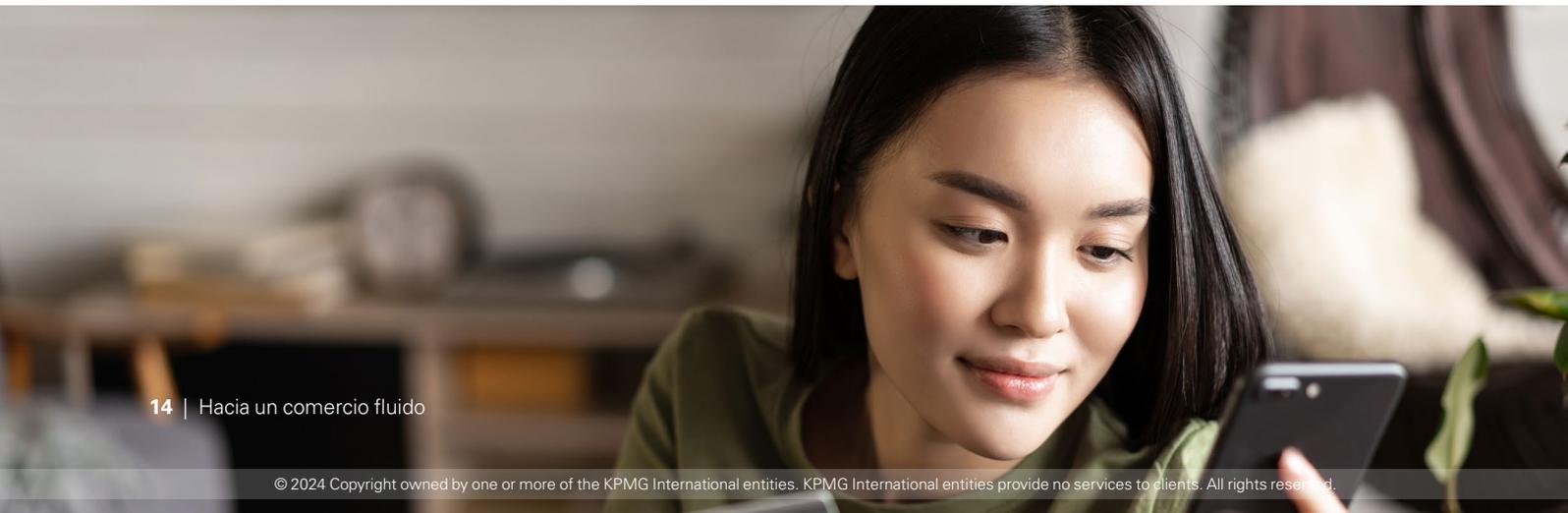
A medida que más compras son realizadas *en línea*, los minoristas deben enfrentar el problema de administrar bienes raíces muy costosos y, a menudo, redundantes. Muy probablemente, la forma en la que enfrentan este desafío tenga un gran impacto en el éxito de sus entregas. Muchos minoristas están reduciendo el espacio, otros están reutilizando las tiendas, en su totalidad o en parte, convirtiéndolas en centros de entrega y *salas de exposición* (showrooms), mientras que algunos están repensando la experiencia en la tienda para aumentar el tamaño y el valor del carrito de compras. El sector también se enfrenta a presiones externas para tomar medidas (por parte de las autoridades locales, los propietarios, los promotores y los gestores del centro de las ciudades).

Consistencia de precios

Mantener el mismo precio para los productos, independientemente del canal en el que se hayan comprado, puede resultar insostenible. Las diferencias de precios entre los canales pueden alienar a los consumidores y hacerlos menos leales a la marca, así como llevar a los reguladores a rechazar tales prácticas. Dicho esto, si los minoristas aciertan con sus estrategias de precios, podrían aumentar significativamente el LTV de sus clientes.

Y no olvidemos el reto inicial de promover la inversión. Algunos minoristas están presupuestando su transformación en función del valor incremental del LTV. Pero fomentar la adopción y el flujo de clientes hacia un comercio fluido no es un "campo de ensueño", ya que muchos minoristas aún no tienen una alta tasa de participación en todos los canales, o los datos para estar seguros, por lo que necesitarán más esfuerzos para involucrar a los consumidores en el comercio fluido.

⁵ Impact of Delivery Experiences on Consumer Attitudes, Aldo Jimenez Ramirez, ShipStation, 2023



Madurez del comercio fluido en todo el mundo



Australia

Impulsores clave del mercado

En medio de las severas restricciones por el COVID-19, los consumidores australianos pasaron más tiempo en casa recurriendo en masa al comercio electrónico⁶. El gasto discrecional en bienes aumentó durante la pandemia, pero este crecimiento ha perdido en parte su ritmo debido al incremento de las tasas de interés y a los cambios constantes en sus preferencias: a tres de cada cuatro consumidores les resulta mejor comprar en tiendas físicas⁷.

A pesar de la creciente migración, al sector minorista le resulta difícil encontrar mano de obra⁸; aunque se espera que la misma disminuya y que la población crezca en 4,5 millones para 2030⁹.

Las tendencias sugieren que el crecimiento del comercio minorista estará impulsado por los canales y comportamientos de los consumidores de próxima generación, ya que más de la mitad de la Generación Z hará compras a través de las redes sociales, haciendo hincapié en la conveniencia, las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) y la protección de datos.



La evolución de la digitalización

Durante la pandemia, el comercio minorista en línea representó alrededor del 10% de las ventas minoristas totales en Australia (6% para alimentos y 16% para productos no alimenticios), en comparación con el 6,6% antes de COVID-19¹⁰. Los pagos digitales y el "compre ahora, pague después" se han convertido en algo común, transformando la forma en que los consumidores realizan transacciones.

En gran parte debido a su geografía, Australia sigue estando un 5% por debajo de los EE. UU. en términos de penetración en línea¹¹. Hay un gran margen de crecimiento, pero fuera de las ciudades más grandes la entrega hasta la última milla sigue siendo un desafío.

Los consumidores esperan una experiencia conectada y fluida en todos los canales online y offline. Los minoristas están invirtiendo en consecuencia, y recurriendo a la inteligencia artificial para mejorar la experiencia del cliente¹², lo que permite una mayor personalización y ofertas más específicas.

La realidad aumentada (RA) y virtual (RV) están ganando protagonismo, lo que permite a los compradores online probarse virtualmente los productos antes de comprarlos.

“ El comercio fluido requiere un enfoque completo en CX (experiencia del cliente) y una integración total entre personas, procesos y tecnología. ”

Anna Samkova

Consultor estratégico en digital y fidelización, ex GM Group en Brand Collective

⁶ Effects of Covid-19 Strains on Australian Economy, Australian Bureau of Statistics, 2022

⁷ KPMG Australian Retail Outlook, 2023

⁸ Job Vacancies Continue To Fall, Australian Bureau of Statistics, 2023

⁹ Australia's Population to Reach 30m, Australian Bureau of Statistics, 2018

¹⁰ Retail Trade, Australia, Australian Bureau of Statistics, 2023

¹¹ US Retail And E-Commerce Sales Trends, Jitender Miglani, Forrester 2023

¹² AI Will Be A Game Changer for Retailers, James Johnson, Australian Financial Review, 2023

El papel de las tiendas físicas tradicionales

El entorno de las tiendas minoristas en Australia resulta de una mezcla de las tiendas de Europa y los centros comerciales estadounidenses. Los numerosos centros comerciales pequeños y de vecindario, que apoyan predominantemente a los retailers de alimentos y estilo de vida, han demostrado ser resilientes a los cambios en las condiciones económicas y las preferencias de los consumidores.

De hecho, ha existido un "rush" emocional por volver a las tiendas físicas tras el confinamiento, hasta el punto en que los grandes centros comerciales se han recuperado. El tiempo de permanencia en las tiendas ha disminuido, ya que los consumidores investigan más en línea por adelantado, una tendencia que también ha aumentado el tamaño de los carritos de compras.

El comercio minorista discrecional es una combinación de comercio minorista físico o tradicional (centros comerciales y grandes tiendas) y ofertas en línea, respaldadas por la capacidad de "hacer clic y recoger" para los minoristas tradicionales, y por el delivery para los que operan solo en línea.

Durante la pandemia, la mayoría de los minoristas australianos han reducido el tamaño de sus tiendas, poniendo lo digital en el centro de la experiencia del cliente y el mercado.

La carrera por reducir los plazos de entrega sigue acelerándose, con una serie de empresas de reparto de alto perfil que se consolidan o fracasan debido a los sobrecostos¹³.

Los minoristas están tomando decisiones estratégicas en los centros de servicio al cliente y los micro centros logísticos, con el objetivo de optimizar la experiencia del cliente, la disponibilidad del producto, el tiempo de entrega, la cobertura y el costo.

Hacia un comercio fluido

Los minoristas australianos están reestructurando los modelos comerciales y operativos para adoptar estrategias independientes del canal y ofrecer una experiencia de cliente fluida y sin fisuras¹⁴.

Están invirtiendo en tecnologías para permitir la gestión de inventarios en tiempo real, el cumplimiento de pedidos, el análisis de datos y la integración de canales en línea y fuera de línea a través de servicios como "click and collect".

Mientras que las tiendas físicas y en línea impulsan la mayoría de las ventas, el comercio social está emergiendo como un estímulo para la participación del consumidor. La experiencia del comprador es el principal indicador para los minoristas que buscan ampliar su base total de clientes activos.

Tecnologías como la IA y la automatización están mejorando la experiencia del cliente (a través de innovaciones como los chatbots) y logrando mejorar la eficiencia operativa. Se necesitan inversiones adicionales para realizar cambios transformadores, especialmente si se tienen en cuenta los sistemas ERP obsoletos de muchos minoristas.

A medida que los programas de fidelización se expanden en Australia¹⁵ y los minoristas se dirigen a los consumidores con ofertas personalizadas en tiempo real, la seguridad de los datos está ocupando un lugar central.

La expansión de los medios minoristas ha ayudado a las empresas a desarrollar flujos de ingresos altamente rentables (en algunos casos, hasta diez veces mayores que en el comercio minorista tradicional) para equilibrar su inversión en digitalización y comercio electrónico y aumentar las ganancias totales.

Sin embargo, los medios minoristas ahora requieren nuevas capacidades, como la ciencia de datos, ya sean negocios independientes (por ejemplo, la agencia Cartology de Woolworths) o subcontratados.

“ La oportunidad para el comercio minorista de ropa en Australia radica en mejorar el servicio al cliente mediante un delivery en cuestión de horas, en lugar de días. ”

David Briskin

Director y Presidente de M.J. Bale

¹³ Milkrun to shut down, lays off all staff, The Australian, 2023

¹⁴ Australia Named Global Leader In Omnichannel Consumer Experience, Inside Retail, 2023

¹⁵ Australia Loyalty Programs Industry Report, Research and Market, 2023

Brasil

Impulsores clave del mercado

Las perspectivas económicas son alentadoras, con una disminución del desempleo¹⁶ y la inflación¹⁷. Además, el ciclo de reducción de los tipos de interés no ha hecho más que empezar¹⁸. En consecuencia, la confianza del consumidor se encuentra en su nivel más alto desde 2019, con el índice de la Fundação Getúlio Vargas (FGV) superando los 90 puntos durante la mayor parte de 2023¹⁹.

A nivel mundial, el comercio digital está muy concentrado en cinco plataformas principales, que comparten el 80% del mercado²⁰, mientras que una quinta parte de todas las ventas minoristas digitales se originan en China. En Brasil, las compras en sitios web internacionales de menos de US\$ 50 están exentas de impuestos indirectos.

Por lo tanto, algunos vendedores del comercio electrónico están dividiendo los pedidos en paquetes más pequeños para mantenerlos por debajo del umbral, algo que los minoristas tradicionales brasileños están cuestionando a las autoridades para que se cambie. Una encuesta reciente reveló que uno de cada cuatro consumidores se siente desanimado por la alta inflación, un temor que se espera que disminuya a medida que la economía mejore.²¹



Evolución de la digitalización

Los consumidores brasileños aún se sienten atraídos por las tiendas físicas tradicionales, pero el comercio electrónico está creciendo rápidamente a un ritmo del 14,3% anual, y se espera que supere los 200.000 millones de dólares para 2026²².

En ciertos segmentos de mercado, como los accesorios para mascotas y la electrónica, la proporción de ventas en línea es mayor. Dicho esto, las redes sociales están aumentando el comercio digital nacional: Brasil es uno de los mayores consumidores de redes sociales del mundo, en tanto que un 67% de los compradores aseguran que buscan productos en Instagram²³.

Incluso los minoristas DIY y de artículos para el hogar se han embarcado en la transformación digital invirtiendo en sistemas front y back-end, plataformas de datos de clientes e IA.

Para completar esta transición, una mejor conectividad, la inclusión digital, los servicios en la nube y la potencia informática son cuestiones urgentes que deben abordarse.

Los resultados finales siguen siendo problemáticos. Muchas comunidades no tienen códigos postales, lo que hace que los compradores tengan que recoger sus pedidos en los puntos de entrega locales.

El enfoque digital se vuelve aún más importante en la etapa final del viaje del consumidor. Un determinante clave en la decisión de compra es, por ejemplo, si el minorista ofrece su método de pago preferido.

¹⁶ Unemployment Rate Drops in 2023, IBGE (Brazilian Institute of Geography and Statistics), 2024

¹⁷ Inflation Report, Banco Central do Brasil, 2023

¹⁸ Inflation Report, Banco Central do Brasil, 2023

¹⁹ FGV IBRE

²⁰ SBVC

²¹ CNI

²² US International Trade Administration, December 2023

²³ US International Trade Administration, December 2023

El papel de las tiendas físicas tradicionales

La tienda minorista sigue siendo la forma más importante de comprar en Brasil y se ha convertido en un activo crucial en las estrategias minoristas, ya que ofrece una experiencia de compra superior en comparación con el comercio electrónico, al proporcionar a los consumidores la oportunidad de probar productos y, mediante la capacitación a sus empleados, beneficiarse con "embajadores" de la marca.

Las tiendas se utilizan cada vez más como centros de distribución y puntos de "click and collect". En las grandes ciudades, ha habido un aumento de tiendas y cocinas oscuras (*darkstores*, *dark-kitchens*), que entregan principalmente comidas a los compradores en línea.

Hacia un comercio fluido

Con una fuerte presencia de las tiendas físicas y un uso intensivo de las redes sociales, el potencial de Brasil en el comercio fluido es enorme. Muchas transacciones minoristas ya son multicanal, y los consumidores investigan productos en línea, a menudo en sus plataformas favoritas, antes de comprarlos en las tiendas tradicionales.

Los minoristas están invirtiendo mucho en logística, especialmente en la última milla, utilizando datos e IA para reducir costos y aumentar la comodidad o conveniencia.

Muchos supermercados ahora entregan comestibles en una hora a las áreas urbanas. Las startups tecnológicas como Da Porta ya están llegando a comunidades sin códigos postales, a través de sofisticadas técnicas de seguimiento y empleados locales, lo que también contribuye a ampliar la inclusión digital hacia los miembros menos privilegiados de la sociedad.

En un país vasto con enormes diferencias regionales, servir a las zonas rurales sigue siendo difícil. Es probable que el modelo hub-and-spoke se convierta en la opción más adecuada para el comercio fluido.

“ El viaje del consumidor es cada vez menos lineal, por lo que es importante estar presente en todos los canales y puntos de contacto, de forma integrada. La tienda física cambia el papel de un lugar transaccional a un lugar de experiencias, servicios y como centro logístico.

Felipe Cohen

Director de Marketplace en Magalu ”

Canadá

Impulsores clave del mercado

Históricamente, Canadá se ha quedado atrás en el comercio electrónico. Pero en los últimos tres años, el aumento de las expectativas de los consumidores ha generado un cambio²⁴.

La pandemia ha impulsado el comercio electrónico, ya que el 37% de los canadienses compran hoy hasta un 20% más en supermercados y tiendas de comestibles en línea²⁵. Otras categorías de productos también experimentaron aumentos similares²⁶.

Las altas tasas de interés y los costos de la vivienda han limitado el gasto discrecional, lo que, acompañado de altos costos de ocupación y transporte, así como escasez de mano de obra, ha llevado a los minoristas a adoptar un comercio integrado.

Muchos baby boomers, que representan el 25% de la población y poseen la mayor parte de la riqueza²⁷, descubrieron el comercio electrónico durante la pandemia y es probable que continúen comprando en línea.

Los minoristas deben llegar a este grupo demográfico a través de publicidad y el marketing dirigidos. En promedio, el 70% de los canadienses de 55 años o más anticipan que su gasto en línea se mantendrá igual durante los próximos tres años; el 10% espera que aumente; y el 20% dice que disminuirá²⁸.

En la era del comercio fluido, los minoristas canadienses deben invertir en la planificación predictiva de la demanda y digitalizar sus cadenas de suministro para mejorar la eficiencia del transporte y la entrega al cliente.

Tres cuartas partes de los canadienses identifican el envío gratuito como el principal factor de decisión para sus compras en línea, especialmente para la ropa; en tanto que para los compradores de comestibles la entrega en el día es el principal factor de decisión²⁹.



Evolución de la digitalización

Los consumidores exigen una experiencia que combine el servicio y la fiabilidad de las compras en la tienda con la variedad y la comodidad de las compras en línea.

Para lograr esto, los minoristas necesitan automatizar e integrar datos para generar información predictiva sobre el comportamiento del consumidor y tomar mejores decisiones.

Habiendo experimentado las tiendas de EE. UU., el 67% de los canadienses dice que los minoristas deberían "pensar fuera de la caja" para replicar la experiencia de las tiendas físicas tradicionales en las compras en línea, ofreciendo, por ejemplo, probadores virtuales³⁰.

También quieren devolver los productos más fácilmente. El comercio social, que es común en China, tardará en popularizarse en Canadá. La mayoría de los minoristas utilizan las redes sociales para impulsar el compromiso y la adquisición en lugar de centrarse en las transacciones, pero algunos están experimentando con eventos en vivo para promocionar nuevos productos. En los próximos tres a cinco años, solo el 4% de los canadienses tiene la intención de comprar con más frecuencia en las plataformas sociales.

²⁴ Interview with Jennifer Maks, President of ALDO North America, ALDO Group

²⁵ KPMG in Canada 2023 Consumer & Retail Survey; KPMG surveyed 1,507 consumers on Sago's Asking Canadians online research panel between Oct. 20 to Nov. 2, 2023, including their views on how they shop across six retail categories: groceries and supermarkets, clothing and accessories, health, beauty and drug stores, home improvement, auto supply stores, and furniture and home décor.

²⁶ Ibid

²⁷ Canada's National Statistics Agency

²⁸ KPMG in Canada 2023 Consumer & Retail Survey

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

El papel de las tiendas físicas tradicionales

Las tiendas físicas siguen siendo cruciales, pero los minoristas deben adquirir capacidades en comercio electrónico como "click and collect" o "return to store" para seguir siendo competitivos.

Las tecnologías avanzadas orientadas al cliente pueden enriquecer la experiencia de compra física, aumentar el tráfico y optimizar los costos operativos³¹.

Más de dos tercios de los canadienses siguen prefiriendo comprar en tiendas físicas, aunque tengan menos productos para elegir³².

Si bien este porcentaje varía según el segmento de mercado, es muy poco probable que el comercio electrónico supere significativamente al comercio minorista tradicional en los próximos tres a cinco años. Antes de la pandemia, los consumidores visitaban las tiendas para comprar artículos específicos. Hoy en día, las compras en tiendas físicas tienden a ser más espontáneas, mientras que se planifica una mayor proporción de transacciones en línea³³.

La geografía de Canadá aumenta el costo de la entrega en la última milla en las regiones más remotas, lo que dificulta que el comercio electrónico se expanda fuera de las principales ciudades.

Los minoristas están explorando formas de aumentar la lealtad, incluida la reserva de visitas para poder dedicar más tiempo y atención a los consumidores, una práctica pionera en salud y belleza. La investigación de KPMG destaca la necesidad de que los minoristas entiendan a sus clientes en cualquier plataforma que utilicen, ya sea en tiendas físicas, en línea o a través del teléfono móvil³⁴.

Hacia un comercio fluido

Los consumidores siguen disfrutando de la experiencia en la tienda: el 62% considera que las compras en línea son frustrantes, especialmente cuando los productos no están a la altura de las expectativas y las devoluciones son costosas e incómodas³⁵.

No proporcionar una experiencia fluida puede socavar la lealtad a la marca. Una opción es reinventar las tiendas como salas de exposición, con una cantidad significativamente menor de mercancía, reduciendo los costos de ocupación y mano de obra, y brindando a los consumidores una experiencia más gratificante.

“ No podemos construir para la estabilidad, tenemos que construir para la agilidad. La estabilidad es una fantasía. Entonces, ¿cómo podemos movernos más rápido? ¿Qué necesitamos en nuestro arsenal? Eso es en lo que hemos estado tratando de enfocarnos, en vez de cruzar los dedos y esperar el regreso al estado anterior a la pandemia. ”

Jennifer Maks

Presidente de Norteamérica y Omnicanalidad ,
ALDO Group

³¹ Interview with Jennifer Maks, President of ALDO North America

³² Consumer & Retail Survey, KPMG in Canada 2023

³³ Interview with Jennifer Maks, President of ALDO North America

³⁴ Ibid

³⁵ Consumer & Retail Survey, KPMG in Canada 2023

China

Impulsores clave del mercado

La economía digital de China ha mantenido una tasa de crecimiento anual promedio de más del 15% en los últimos cinco años, impulsada por la creciente demanda de los consumidores de compras y pagos en línea, y el prolongado cierre por la pandemia.

Con el aumento de los niveles de ingresos, los consumidores exigen un comercio fluido; con el aumento de las ventas de bienes de consumo de alta calidad y la expansión constante de los servicios reflejando el deseo de experiencias de compra más personalizadas y de calidad³⁶.

El uso generalizado del 5G y la inteligencia artificial han impulsado la innovación en el comercio minorista, con soluciones inteligentes de autoservicio y entrega en la última milla que mejoran la eficiencia operativa³⁷. Estos avances están mejorando la experiencia de compra y transformando los modelos de venta al por menor.

El apoyo gubernamental a la industria minorista también ha impulsado el comercio fluido, con medidas que facilitan la transformación digital, reducen las barreras al emprendimiento y aumentan el poder adquisitivo de los consumidores³⁸.

En Hong Kong (Región Administrativa Especial de la República Popular China), el sector minorista de lujo sigue dependiendo en gran medida del turismo procedente de China continental, que está volviendo lentamente a los niveles anteriores a la COVID-19.

Evolución de la digitalización

China es posiblemente el mercado de comercio electrónico más avanzado del mundo, con un valor de más de 1,4 billones de dólares (una participación del 40%)³⁹.

A medida que los compradores se vuelven cada vez más sofisticados, las plataformas en línea utilizan algoritmos de recomendación, marketing personalizado y redes sociales para ofrecer productos y experiencias únicas y personalizadas⁴⁰.

Cuando se trata de comercio digital, los consumidores de Hong Kong no son tan sofisticados como sus pares de China continental.

³⁶ National Development and Reform Commission of China

³⁷ China E-Commerce Research Center

³⁸ Chinese Government Website

³⁹ Analysys

⁴⁰ China Internet Network Information Center



Los minoristas chinos están ajustando sus modelos comerciales y operativos para establecer estructuras organizativas fluidas, integrando recursos en línea y fuera de línea para aumentar la gama de productos, y desarrollando marketing y precios específicos y personalizados.

El papel de las tiendas físicas tradicionales

A pesar de la multiplicidad de canales digitales, la demanda de compras fuera de línea sigue siendo sólida, especialmente en Hong Kong, y los consumidores valoran los establecimientos y tiendas físicas que representan una gran parte de las ventas minoristas⁴¹.

Sin embargo, el entorno de las tiendas físicas han cambiado significativamente en los últimos años, evolucionando hacia centros de experiencia de marca que ofrecen servicios como "click and collect"⁴².

Las empresas offline están colaborando más estrechamente con las plataformas online para ofrecer una experiencia inmersiva y omnicanal⁴³.

Es probable que Hong Kong se beneficie de los nuevos desarrollos del comercio minorista, incluyendo el proyecto de "retail-tainment" 11 SKIES, que se espera albergue más de 800 tiendas y 120 restaurantes.

Los cambios en la demanda de los consumidores están obligando a los minoristas establecidos a replantearse fundamentalmente sus estrategias y sistemas. Los consumidores preocupados por los criterios ESG también están aumentando las expectativas en torno a la sostenibilidad de los materiales de origen de los minoristas.

Hacia un comercio fluido

Los minoristas chinos están ajustando sus modelos comerciales y operativos para establecer estructuras organizativas fluidas, integrando recursos en línea y fuera de línea para aumentar la gama de productos y desarrollar marketing y precios específicos y personalizados.

Deben considerar cuidadosamente los márgenes de los diferentes canales: la entrega gratuita y las devoluciones pueden aumentar significativamente los costos. Sin embargo, si lo hacen bien, tendrán recompensas: los datos del Centro de Investigación de Comercio Electrónico de China muestran que los minoristas omnicanal logran mayores ingresos por ventas, participación de mercado y satisfacción del cliente⁴⁴.

En consecuencia, un número cada vez mayor de minoristas chinos están poniendo el comercio fluido en el centro de su estrategia.

⁴¹ National Bureau of Statistics

⁴² China E-commerce Research Center

⁴³ China E-commerce Research Center

⁴⁴ China E-commerce Research Center

Alemania

Impulsores clave del mercado

Aunque no destaca como líder en innovación tecnológica en retail, Alemania ha creado algunos formatos, como los "hard discounts", que han impactado en el sector a nivel global.

En uno de los países más densamente poblados de Europa, los minoristas han optado por abrir más tiendas y reducir el espacio medio por unidad. Esto significa que la mayoría de los compradores alemanes pueden ir caminando a la tienda más cercana.

Como resultado, el comercio electrónico de alimentos ha tardado en despegar. Es una historia diferente para otros segmentos del mercado, ya que la ropa, los accesorios y los zapatos experimentan altos niveles de *compras en línea*.

Hasta la fecha, pocos minoristas han logrado un equilibrio armonioso entre las ventas digitales y en la tienda, con un comercio fluido que requiere de varias condiciones: centros de entrega conjunta donde se consoliden los pedidos; aceptación por parte de los clientes de los cargos por devolución; y consumidores que eligen comprar los productos de consumo cotidiano *en línea*.



Evolución de la digitalización

Alemania posee una población envejecida inmersa en los hábitos tradicionales de venta al por menor, y los consumidores de 50 años o más tienen mucho poder adquisitivo, por lo que los consumidores más jóvenes, que pasan gran parte de sus vidas en línea a través de una variedad de dispositivos, son los principales impulsores del comercio electrónico.

Las restricciones regulatorias, como el *Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)*, han retrasado su adopción.

Sin embargo, los consumidores alemanes valoran el buen servicio y pueden verse tentados a comprar digitalmente, ya que la escasez de mano de obra dificulta que los minoristas tradicionales ofrezcan servicios de alta calidad.

La personalización también puede acelerar la demanda de comercio digital, ya que los minoristas desarrollan propuestas basadas en cestas de compras anteriores, sugerencias basadas en el comportamiento de compra, y otras innovaciones como los *avatares*.

La mayoría de las empresas alimentarias tradicionales, después de experimentar desafíos como la falta de existencias, recolectores sin experiencia y costos de nómina excesivos, han adoptado centros logísticos altamente automatizados y especializados.

El papel de las tiendas físicas tradicionales

La anunciada muerte de las tiendas físicas no se ha producido, aunque los principales minoristas se enfrentan a una presión cada vez mayor tanto en las categorías de alimentos como de no alimentos.

Las tiendas más pequeñas que satisfacen las necesidades locales prosperan, mientras que los establecimientos urbanos satisfacen las demandas de los ciudadanos (en gran medida, solteros) de consumo espontáneo y preparación individual de comidas.

Algunas tiendas más pequeñas se han convertido en centros logísticos de *microcumplimiento*, principalmente para la entrega rápida de comidas y comestibles. Eso no siempre ha funcionado. La mayoría de los actores tradicionales del mercado de alimentos, después de experimentar desabastecimiento, recolectores inexpertos y costos de nómina excesivos, han adoptado centros logísticos altamente automatizados y especializados.

Los minoristas han estado empleando una variedad de tecnologías, tales como diferentes modelos de pedido de "click and collect", opciones de pago digitales y de autoservicio fáciles de usar.

Esta tendencia, junto con el inevitable crecimiento del comercio electrónico, debería fomentar una mayor reducción de los costos en las tiendas físicas, pero es poco probable que represente una amenaza existencial para las mismas.

Hacia un comercio fluido

El comercio fluido requiere nueva mentalidad y cultura, con el foco puesto en el consumidor y el proceso, más que en el producto y el canal.

Esto ha convencido a muchos minoristas de cambiar su gobernanza, reasignando responsabilidades e introduciendo nuevos roles, como los de director de atención al cliente, director digital/de datos y director de tecnología.

Hasta ahora, solo unos pocos minoristas no alimentarios han construido un negocio fluido exitoso, generando similares *shares* en los ingresos de los diferentes canales.

Las claves del éxito son: la adopción temprana de la tecnología; un apoyo firme y visible de la gestión a los nuevos modelos operativos; el compromiso con las inversiones; y una clara estrategia de targets y segmentación de clientes.

Sin embargo, el menor tamaño de las cestas están afectando el margen omnicanal, un reto que solo puede resolverse mediante la aceptación generalizada por parte de los clientes.

El crecimiento de nuevos canales, como el comercio social, demuestra que los minoristas deben seguir siendo ágiles para satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores.

En el mundo post-covid, también debe plantearse un cambio de mentalidad, que hoy favorece al consumo consciente (comprar solo lo necesario) entre los consumidores más sensibles al medio ambiente en detrimento del consumo ostentoso⁴⁵.

⁴⁵ Consumer Markets and Retail Landscape in Germany, Germany Trade & Invest, 2023

India

Impulsores clave del mercado

El crecimiento del comercio minorista se ha visto limitado por factores como el aumento de los costos de los insumos, la debilidad de la demanda rural y la alta inflación (relacionada con las tensiones geopolíticas).

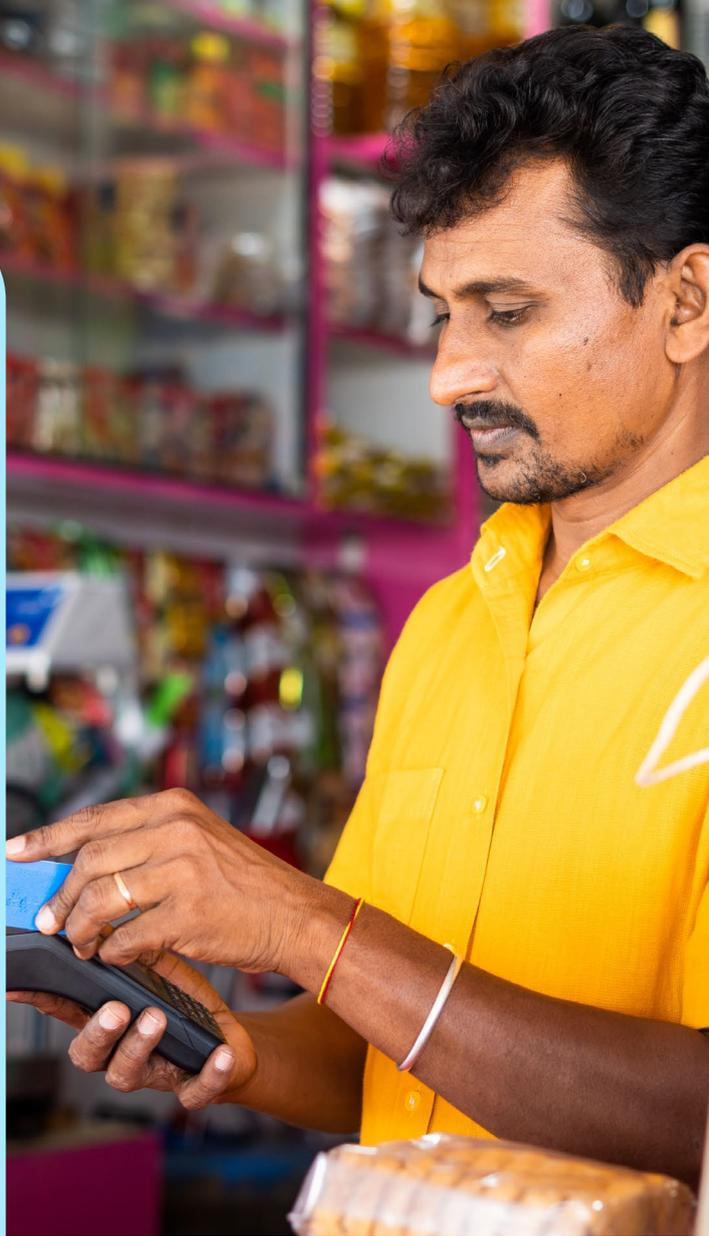
El gasto en las zonas urbanas sigue creciendo rápidamente, ya que las plataformas de comercio electrónico atraen a consumidores adinerados, que compran productos nuevos y de primera calidad, y a compradores menos adinerados, que buscan "gangas".

Si bien la pandemia ha ralentizado el gasto discrecional, las marcas de lujo han mostrado una notable resiliencia, con una presencia *en línea* reforzada que atrae a los *millennials* y generación Z.

El gobierno indio está tratando de fomentar el comercio electrónico para los, aproximadamente, 14 millones de "Kiranans" (tiendas locales de barrio, o tiendas familiares), así como para las nuevas empresas en línea, mediante el lanzamiento de una Red Abierta para el Comercio Digital (ONDC), con la intención de ofrecer precios transparentes y en tiempo real⁴⁶.

Muchas marcas puramente digitales están prosperando, llegando a los consumidores a través de las redes sociales y almacenando los productos en los *warehouses* inmensas.

Los modelos de negocio en el punto de venta, como "compre ahora, pague después", brindan a los consumidores nuevas opciones de préstamos e impulsan el gasto. Sin embargo, para los actores del comercio electrónico, las entregas en la última *milla* siguen siendo demasiado caras para los artículos de bajo valor.



Evolución de la digitalización

Con una infraestructura minorista física relativamente poco desarrollada, India ha dado un salto hacia el comercio electrónico y se ha establecido como uno de los principales mercados digitales del mundo. Dado que los "Kiranans" locales siempre han entregado los pedidos, el país ya cuenta con un modelo comercial fluido.

El reto es animar a estas tiendas a reducir el uso de efectivo y adoptar los pagos y la facturación electrónica. Allí es donde entra en juego la red de comercio digital del gobierno. Se prevé que el número de compradores en línea se duplique con creces, alcanzando los 350 millones para el año financiero 2026⁴⁷.

Los minoristas de todo tipo están recopilando cantidades masivas de datos de clientes a través de múltiples puntos de contacto, lo que permite ofertas personalizadas y dirigidas, e información sobre el desarrollo de nuevos productos, pero todavía hay mucho margen de mejora.

Combinar a la perfección los puntos de contacto digitales y físicos es el objetivo de las tiendas tradicionales a medida que pasan de la venta de productos a ofrecer experiencias satisfactorias a los clientes.

⁴⁶ Government to Launch Indigenously-Developed E-Commerce Network in 100 Indian Cities, All India Radio, 2022

⁴⁷ E-Commerce Industry Report, India Brand Equity Foundation, 2023

El papel de las tiendas físicas tradicionales

A pesar del auge del comercio electrónico, las tiendas físicas siguen siendo populares, y la creciente clase media de la India impulsa la construcción de *centros comerciales* y otros proyectos.

Sin embargo, la falta de nuevas viviendas y el aumento de los precios de los alquileres han afectado la rentabilidad de los grandes supermercados y tiendas de *alimentos gourmet*.

Los minoristas están trabajando con distribuidores y socios de delivery para gestionar el creciente volumen de pedidos *en línea*, abasteciendo las tiendas con productos que tienen una mayor demanda local, y ofreciendo servicios de "click and collect".

Al mismo tiempo que mejoran las plataformas de comercio electrónico, los minoristas realizan inversiones bajas o moderadas en sistemas de back-end y tiendas físicas.

Para ofrecer una variedad de inventario más amplia y reducir los tiempos de espera, algunos minoristas están introduciendo tecnologías, como la realidad virtual, para que los consumidores puedan pedir artículos que no están disponibles en las tiendas. Algunos utilizan plataformas de juegos en 3D para acceder a tiendas online multidestino.

Para acelerar la digitalización, los "Kiranans" se están asociando con los principales minoristas. Para que puedan aprovechar su infraestructura digital superior y sus facilidades de pago, ofrecer más productos y ampliar su alcance.

A cambio, los minoristas *en línea* y *fuera de línea* están agregando pedidos en ubicaciones específicas y utilizando "Kiranans" para realizar entregas locales. Las dark stores, basadas en unidades inmobiliarias de bajo costo, están ayudando a que la entrega en la última milla sea más rápida y menos costosa.

Hacia un comercio fluido

A medida que los minoristas de la India entran en la era del comercio fluido, están centrándose en las preferencias locales, lo que ayuda a garantizar que los consumidores de las ciudades más pequeñas puedan comprar los productos que desean.

Esto puede implicar la asociación con otros actores regionales en la cadena de suministro, que interactúan con los consumidores locales.

Los minoristas también están tratando de generar un cambio en los consumidores que optan por productos de "bajo precio" hacia el valor y la conveniencia, al ofrecer una experiencia superior a un precio superior, incluidos los productos y empaques sostenibles y ecológicos, al tiempo que capacitan a los empleados para aumentar el tráfico de clientes.

Las estrategias de comunicación multicanal, que permiten conocer a los consumidores dondequiera que estén, son ahora la norma.

Dada la importancia de la *última milla*, es probable que más tiendas físicas actúen como almacenes de comercio electrónico.

La construcción de una infraestructura separada para las *ventas en línea* puede no ser financieramente viable, especialmente cuando se trata de almacenar productos alimenticios.

Habiendo prometido una entrega rápida y gratuita independientemente del valor del pedido, los minoristas *en línea* y *fuera de línea* están luchando por obtener ganancias de los pedidos y es posible que deban adoptar tarifas de envío y tamaños mínimos de cesta.

Reino Unido

Impulsores clave del mercado

El mercado del Reino Unido ha estado a la vanguardia del comercio fluido durante los últimos 20 a 30 años, debido a su alta densidad de población y a la entrada temprana en las compras de productos comestibles en línea.

A finales de 2026, se prevé que el mercado de comercio electrónico del Reino Unido alcance los 285.600 millones de dólares, solo superado por China y Estados Unidos⁴⁸. Dado que la pandemia de COVID-19 aceleró el cambio, la mayoría de los minoristas hoy operan a través de múltiples canales.

Sin embargo, el costo operativo de este modelo ha aumentado, impulsado por los altos salarios, el aumento de la inflación y las interrupciones en la cadena de suministro.

Los minoristas están tratando de trasladar los costos a los consumidores y/o reducir la conveniencia y el servicio en sus canales más caros; por ejemplo, recogiendo las bolsas de envíos para la entrega de comestibles en línea, o cobrando por las devoluciones.

Esta fricción ha ralentizado el crecimiento del comercio electrónico, lo que ha llevado a los consumidores a volver a las tiendas físicas.

Las tiendas brindan oportunidades para inspirarse, además de permitir que los consumidores encuentren promociones y prueben productos antes de comprarlos, de una manera que los minoristas en línea aún no han podido dominar.

El crecimiento futuro de los puntos de entrada al comercio minorista estará impulsado por el costo de la mano de obra y la rapidez con la que la tecnología mejora el servicio para crear una experiencia perfecta para el cliente.

Evolución de la digitalización

Las expectativas de los consumidores británicos nunca han sido tan altas. Ciertas capacidades se consideran clave para ganar y retener a los consumidores.

La necesidad básica de realizar un seguimiento preciso de los productos, desde el punto de compra hasta la recepción, está fomentando la digitalización masiva en toda la cadena de valor.

Los datos y la lealtad están ayudando a los minoristas a impulsar el gasto de los consumidores e impulsar la "lealtad" de los clientes, con marcas de ropa, belleza y otros productos haciendo que la interacción con los clientes sea más personalizada y relevante a través de la IA.

⁴⁸ US International Trade Administration, November 2023



Sin embargo, son pocos minoristas del Reino Unido que están tan integrados como para conocer a cada consumidor, los canales que utilizan y los productos que compran.

Un número cada vez mayor de empresas ha obtenido una visión detallada del comportamiento de los clientes entre bastidores, pero una perspectiva de front-end sigue siendo difícil de lograr, lo que decepciona a parte del público al que le gustaría que los minoristas conocieran todas sus preferencias.

Un raro ejemplo de éxito es el de Zara (propiedad de Inditex), que tiene una aplicación que permite a los consumidores cambiar de canal sin problemas.

El papel de las tiendas físicas tradicionales

En los últimos tres a cinco años, el papel de las tiendas ha evolucionado y las predicciones de que "desaparecerían" no se han hecho realidad. Creciendo incluso antes de la pandemia, la participación *en línea* del gasto en comestibles aumentó al 16% durante el confinamiento, desacelerándose significativamente después, especialmente en el delivery a domicilio.

Inicialmente, los minoristas buscaban espacios de cumplimiento centralizados, creyendo que las tiendas no podrían manejar grandes volúmenes de pedidos *en línea*. Este mito fue desmentido durante el COVID-19, cuando varias tiendas lograron una penetración online del 40% en los supermercados mediante la combinación de empacadores (humanos) y tecnología.

Muchos minoristas ahora están utilizando las tiendas como centros de microcumplimiento, que satisfacen las necesidades inmediatas y las compras semanales.

Más recientemente, muchos minoristas se han concentrado en los compradores de la tienda tradicional (que son más rentables y cuestan menos de adquirir), al tiempo que reflexionan sobre cómo llegar a los consumidores en línea de manera eficiente, minimizando los costos de entrega y devolución, y generando lealtad.

Las empresas que priorizan la tecnología para mejorar la experiencia del cliente y reducir los costos operativos deben estar bien posicionadas para lograr con éxito valor, conveniencia y escala en todos los canales.

Hacia un comercio fluido

Los minoristas británicos han emprendido un largo viaje para hacer rentable el comercio *en línea*. Después de haber optimizado procesos y costos hasta el límite, ahora recurren a la tecnología para hacer que sus modelos y costos operativos sean más eficientes.

El objetivo es lograr total transparencia del producto a lo largo de la cadena de valor, cambiar los precios a través de etiquetas electrónicas en los estantes, y utilizar poco o ningún personal de almacén para reducir el costo del servicio.

Es probable que la inteligencia artificial y el análisis de datos sean fundamentales en la búsqueda por mejorar la experiencia del cliente y reducir los costos operativos.

“ No creo que puedas tomar decisiones futuras sin un mayor detalle y comprensión de lo que tu cliente quiere de ti como marca. No se trata solo de lo que piensa hoy, sino de discutir lo que quiere a futuro. La forma más efectiva de hacerlo es evaluar sus datos de gastos actuales y hacer las preguntas correctas, a través de los canales correctos, sobre lo que es probable que suceda a continuación en la vida de estos clientes. ”

Austin Cooke

Consejero Delegado de Poundland

Estados Unidos

Impulsores clave del mercado

A lo largo de 2023, los resilientes consumidores estadounidenses han navegado por los aumentos de precios, las elevadas tasas de interés y la incertidumbre económica y geopolítica.

Los aumentos en el gasto del consumidor por sí solos representaron más de la mitad del crecimiento del PIB durante el verano, que se expandió a una tasa anual del 4,9 %.

Se espera que el crecimiento real se ralentice en el primer semestre de 2024 a medida que las subidas de las tasas y el endurecimiento del crédito pasen factura, pero se espera que la economía se recupere más adelante a medida que la Reserva Federal normalice su política y recorte las tasas⁴⁹.

El comercio electrónico está impulsando el futuro del comercio minorista en los Estados Unidos y, después de dos años relativamente estancados, está creciendo nuevamente y de manera constante.

Incluso ante el regreso de los consumidores a las tiendas físicas, las ventas digitales han crecido más del doble respecto del ritmo de las ventas en las tiendas tradicionales en los últimos tres años.

En ciertos sectores minoristas, especialmente en alimentos y mejoras para el hogar, el cambio en el comportamiento de los consumidores hacia las compras en línea ha persistido.

Las generaciones más jóvenes están impulsando el comercio electrónico. Todas las generaciones hicieron más compras en internet durante la pandemia; pero desde entonces el gasto con tarjeta en línea se ha duplicado entre los millennials en comparación a los baby boomers y la generación X.

Del mismo modo, los millennials y generación Z tienen el doble de probabilidades, en comparación con los baby boomers, de gastar más en línea en los próximos tres años.⁵⁰

Evolución de la digitalización

La reciente y rápida aceleración de lo digital ha modernizado el recorrido del cliente en el comercio minorista, y ha aumentado las expectativas de velocidad, comodidad y personalización. Por ejemplo, en una encuesta realizada a 2.000 consumidores, el 49% citó la conveniencia como el factor más importante para las compras en línea, seguido por la disponibilidad de productos (37%) y la entrega rápida (30%).

Mientras tanto, el 76% de los consumidores afirmó que, a la hora de elegir un minorista en línea, su mayor preocupación es el envío gratuito, seguido de las devoluciones gratuitas (46%) y la entrega rápida (42%).⁵¹

El papel de las tiendas físicas tradicionales

Las tiendas físicas siguen siendo un pilar del comercio minorista: según datos del sector, representan aproximadamente el 70% de las ventas totales.

Más de un tercio (37%) de los consumidores afirma que la capacidad de tocar, sentir y experimentar un producto es la razón número uno por la que compran en las tiendas tradicionales, seguida de la inmediatez de recibir el producto (27%) y la experiencia social y emocional (24%)⁵².

⁴⁹ The Outlook for the U.S. Consumer, KPMG Economics, 2023.

⁵⁰ KPMG Research 2023, Survey of 2,000 consumers

⁵¹ KPMG Research 2023, Survey of 2,000 consumers

⁵² Seizing The Seamless Opportunity Report, KPMG, 2024



La tienda física está evolucionando en forma y función a medida que se convierte en un ancla para el comercio electrónico. Varios minoristas están probando tiendas de menor espacio o con conceptos experimentales, al tiempo que reducen su presencia en los centros comerciales.

Muchos aprovechan estas tiendas como centros logísticos, trabajando con socios en la última milla, activando envíos directos de los proveedores, y utilizando la automatización para optimizar la eficiencia y ahorrar costos.

Las tiendas físicas pueden reducir los costos de adquisición de clientes al actuar como salas de exposición y centros de distribución, mejorando el servicio al cliente y facilitando devoluciones convenientes y de bajo costo, lo que alienta a los compradores a regresar a las instalaciones.

Equipados con datos y análisis avanzados, información sobre los consumidores y nuevas tecnologías (en particular IA), los minoristas están vinculando las actividades en línea y en la tienda para aumentar la rentabilidad y satisfacer las nuevas demandas de los consumidores (así como anticiparse a las futuras).

Esto incluye una mayor personalización en todas las interacciones, que abarca el servicio en la tienda, los centros de llamadas, el soporte en redes sociales, agentes en vivo en sitios web o el texto en aplicaciones móviles. La clave es ofrecer una experiencia fluida, continuada y sin fisuras, con calidad y disponibilidad constante en todos los canales minoristas.

Hacia un comercio fluido

Muchos minoristas líderes han transformado su estructura organizativa y sus informes financieros al convertir el valor de vida del cliente (LTV) en un indicador clave de rendimiento (KPI), creando equipos y capacidades en torno a las experiencias de los consumidores.

También están cambiando la gestión financiera de los estados de pérdidas y ganancias a nivel de tienda y canal, hacia un LTV independiente del canal y los costos de adquisición de clientes y cumplimiento.

Los minoristas están modernizando los sistemas de TI, priorizando los datos, el análisis del comportamiento, la automatización y la IA a medida que buscan mejorar la personalización, implementar roles y responsabilidades, optimizar inventarios y precios y, a través de la eficiencia operativa, reducir costos e impulsar mejoras en la velocidad y escala, brindando una experiencia de cliente fluida pero diferenciada.

Una empresa conectada para acelerar el comercio fluido

Los consumidores del mañana esperan que los minoristas se reúnan con ellos dondequiera que estén: en línea (a través de diferentes dispositivos), en la tienda, en las redes sociales, y que ofrezcan la misma experiencia, independientemente del canal.

Para poder satisfacer este deseo, las empresas deben desarrollar capacidades conectadas y fluidas en toda la organización. Es especialmente importante minimizar la fricción al cumplir la promesa al cliente.

Los minoristas innovadores están haciendo un uso creativo de las tiendas físicas, convirtiéndolas en centros de entrega o de experiencia multimedia (que requieren menos inventario) donde los compradores pueden explorar líneas de productos virtuales y realizar pedidos en la tienda para una entrega rápida.

En este nuevo mercado, los actores que se centran en un solo canal se enfrentan a riesgos considerables. Los minoristas que solo venden en línea carecen del toque personal y pueden tener dificultades para encontrar instalaciones de entrega confiables.

Las tiendas físicas están desconectadas de muchos compradores potenciales, y ofrecen menos oportunidades a los consumidores existentes.

También están perdiendo la oportunidad de utilizar su presencia física para llevar a cabo negocios de click and collect y funcionar como centros de entrega.

Probablemente, la principal dificultad radica en establecer una escala rentable a través de múltiples canales para revertir la presión a la baja de los márgenes, causada por las costosas promesas de entregas y devoluciones rápidas y gratuitas a las puertas de los clientes.

Para aquellos que no pueden lograr economías de escala, las asociaciones pueden ser una alternativa viable, especialmente para las entregas al consumidor.

Perspectivas de liderazgo

“ Los canales de la nueva era continúan creciendo exponencialmente en el comercio minorista de la India. En el panorama actual, la arquitectura de precios, junto con los estudios demográficos y la capacidad de predecir las tendencias en la moda, son esenciales. Por lo tanto, es imperativo que los minoristas mejoren el proceso de compra, reduzcan/minimicen los puntos de fricción y garanticen una ejecución fluida de los pedidos. En el futuro, desbloquear los datos de los clientes será una palanca clave para adoptar un comercio minorista omnicanal. ”

Shailina Parti,
Director de Operaciones
de Trent Limited (Westside)

Apéndice

Ocho competencias de Connected Enterprise

Las organizaciones más exitosas invierten en ocho capacidades que abarcan todas las áreas de la transformación dirigida al cliente. Las organizaciones que invierten en las ocho capacidades tienen el doble de probabilidades⁵³ de cumplir con las expectativas de los clientes, alcanzar los objetivos y lograr el retorno de la inversión (ROI). Para obtener más información sobre este enfoque patentado, haga clic [aquí](#).

1. Estrategias y acciones basadas en el conocimiento

Es esencial fomentar una cultura basada en la información que aproveche una cartera integrada de clientes y productos para ofrecer experiencias óptimas en todos los puntos de contacto, al tiempo que aborda las preocupaciones sobre los datos de los clientes.

Los minoristas indios están recopilando cantidades masivas de datos a través de múltiples puntos de contacto, lo que permite ofertas específicas y personalizadas y comunica el desarrollo de nuevos productos.

2. Productos y servicios innovadores

Los minoristas deben ofrecer productos relevantes, valiosos y diferenciados, con enfoque en los segmentos de clientes más rentables, al tiempo que deben satisfacer la demanda y equilibrar el costo de servicio.

En Canadá, los minoristas están explorando formas de aumentar la lealtad, incluida la programación o reserva de visitas para poder brindar a los clientes tiempo y atención adicionales. La IA puede ayudar a facilitar el desarrollo de muchos productos y servicios innovadores.

3. Experimenta la centralidad por diseño

Es absolutamente crucial diseñar y ofrecer experiencias fluidas para clientes y empleados, asegurando que estas experiencias cumplan con las expectativas cambiantes en todos los puntos de contacto (físicos y digitales) para impulsar el compromiso, la satisfacción y la lealtad.

Las plataformas en línea de los minoristas chinos utilizan algoritmos de recomendación, marketing

personalizado y redes sociales para ofrecer productos y experiencias únicos y personalizados.

4. Interacciones y comercio fluido

Es necesario ejecutar transacciones de manera fluida en todos los puntos de contacto de la distribución, el compromiso y el cumplimiento, al tiempo que deben ofrecerse las experiencias y desempeños previstos.

Los minoristas brasileños se están transformando digitalmente, invirtiendo en sistemas de back office, plataformas de datos de clientes, transformación de front office e inteligencia artificial.

5. Operaciones y cadena de suministro receptivas

Debe dar a los clientes la libertad de seleccionar los productos de la manera que más les convenga, gracias a la planificación de la demanda, la gestión del inventario y la distribución basada en el análisis.

Los minoristas de Australia (y otros mercados) están invirtiendo en tecnologías que permiten la gestión del inventario en tiempo real, el cumplimiento de pedidos y el análisis de datos.

6. Equipo alineado y empoderado

Los minoristas deben alinear los procesos de gestión, de capacidades y conocimientos (incluida la visión ejecutiva de arriba hacia abajo), de estructuras organizativas ágiles y la gestión integrada del desempeño.

Los principales minoristas de América del Norte están organizando equipos y capacidades en torno a la experiencia del cliente y cambiando las métricas hacia el LTV del cliente y los costos de adquisición del cliente y del servicio.

⁵³ A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of KPMG, September 2018

7. Arquitectura tecnológica habilitada digitalmente

Aprovechar la tecnología para ofrecer una experiencia omnicanal de manera eficiente, poner a disposición de los empleados herramientas facilitadoras y mantener la privacidad y seguridad de la información deben ser las principales prioridades de los minoristas.

Después de centrarse incansablemente en los procesos y costos de ingeniería, los minoristas del Reino Unido ahora están invirtiendo en modelos operativos más eficientes.

8. Ecosistema integrado de socios y alianzas

Los minoristas deben aprovechar la tercerización para llegar a nuevos mercados y clientes, aumentar la velocidad de comercialización, reducir costos y hacer uso de las brechas de capacidad.

Por ejemplo, en muchas regiones (especialmente en Alemania), las tiendas más pequeñas ahora sirven como centros de microcumplimiento, lo que facilita la entrega rápida de comidas y comestibles.

Contáctenos

Fernando Gamboa

Socio Líder de Consumo y Retail
de KPMG en Brasil y Sudamérica
E: fernandogamboa@kpmg.com.br

Paulo Ferezin

Socio Líder para el segmento
Retail de KPMG en Brasil
E: pferezin@kpmg.com.br

Ciertos aspectos de algunos de los servicios descritos en este material no están autorizados para clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

kpmg.com



Toda la información presentada en este documento es de naturaleza genérica y no pretende abordar las circunstancias de una persona o entidad específica. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y actualizada, no hay garantía en cuanto a la exactitud de la información a partir de la fecha en que se recibe o en el futuro. Dicha información no debe servir de base para basarse en ella sin una orientación profesional cualificada y adecuada, precedida de un examen exhaustivo de la situación real.

© 2024 Los derechos de autor son propiedad de una o más entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no prestan servicios a los clientes. Todos los derechos reservados.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal independiente. KPMG International Limited es una sociedad privada de responsabilidad limitada del Reino Unido y no presta servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite kpmg.com/governance.

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG.

A lo largo de este documento, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la organización global o a una o más firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal independiente.

La participación y contribución de KPMG a este respecto no consiste en un respaldo, patrocinio o apoyo implícito de los productos o servicios de ninguna empresa.

Los puntos de vista y opiniones de los colaboradores externos expresados en este documento son los de los entrevistados y no representan necesariamente los puntos de vista y opiniones de KPMG International Limited o cualquier firma miembro de KPMG.

Elaborado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: Hacia un comercio sin fisuras Número de publicación: 139148-G

Fecha de publicación: febrero de 2024