



Tendencias en Consumo y Retail para América del Sur – 5ta Edición

Una profunda mirada a las tendencias que impactan al sector en América del Sur

Consumo y Retail • Octubre 2024



Hoy, más que nunca, los consumidores esperan que los minoristas los encuentren donde sea que estén. Las decisiones de compra están impulsadas por el precio y el cumplimiento en lugar de la lealtad. Los minoristas deben continuar siendo resilientes e innovando para no perder vigencia y mantenerse en un entorno dinámico y cada vez más volátil.



Contenido

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:
Matias Cano // Ricardo Lima

Coordinación:
Florencia Perotti



Introducción

—| 04



I. Tendencias en consumo y retail. El foco en América del Sur.

—| 06



Consideraciones finales

—| 24



Referencias Bibliográficas

—| 26



Contactos

—| 27

Leyenda de botones:



Ir al contenido



Retroceder - Avanzar

Introducción

En la última edición del informe sobre **tendencias para la industria de consumo y retail** (C&R), realizado durante 2023¹, la discusión estuvo centrada en el **propósito corporativo** y en cómo éste podía definirse mediante la interacción y ponderación de las otras *tres fuerzas* que componían el marco de las “4Ps”, es decir las **personas**, el **planeta** y los **beneficios corporativos** (*profits*). Examinando ese marco, pudo concluirse que los altos niveles de incertidumbre, inflación y bajo crecimiento son, por ejemplo, los que han promovido en **América del Sur** estrategias minoristas **cortoplacistas** encaminadas a reducir el impacto de los costos mediante la adecuación de precios y márgenes de manera periódica, la morigeración en la demanda de personal, la mejora de los niveles de productividad, y la diversificación de las cadenas de suministro en un contexto internacional siempre convulso. No obstante, también hubo lugar para destacar ejemplos de empresas que estaban yendo más allá de la mera *supervivencia*, y que buscaban construir una **identidad a largo plazo** apoyándose en un **propósito centrado en el cliente** enlazado a la responsabilidad social, la colaboración y/o la sostenibilidad.

Pero durante 2023 y la primera mitad de 2024 **los altos niveles de inflación y la incertidumbre global, que no ha cesado de crecer**, han gestado nuevos desafíos y una necesaria reevaluación de las estrategias de crecimiento. Como destacó recientemente un trabajo de **KPMG** (KPMG, 2024)², que dio a conocer los resultados del último *Índice de Desempeño Financiero* (FPI) para la industria de consumo, a pesar de haber experimentado una transición exitosa hacia el comercio electrónico y la omnicanalidad durante la pandemia y su posterior remisión, la volatilidad de los dos últimos años ha añadido un peso considerable sobre las espaldas de los minoristas, lo que ha derivado tanto en la aparición de nuevas tendencias –por ejemplo, la incorporación cada vez más determinante de la **inteligencia artificial** (AI/GenAI), o la necesidad de implementar una **estructura basada en el comercio fluido**–, como en la promoción de otras ya existentes –la necesidad de ser cada vez más **eficientes en materia de costos**–. Incluso cuando las ventas minoristas globales han seguido de cerca el crecimiento de los precios, su perseverancia en combinación a las altas tasas de interés en un entorno cada vez más incierto han retraído la demanda de consumo a nivel global, relegándola a los bienes de primera necesidad o esenciales, y alejándola de los productos discrecionales y más costosos como los orientados a la decoración del hogar y los electrónicos. Asimismo, del lado de la oferta, la escasez de capital, una política fiscal más restrictiva (sobre todo en aquellos países que necesitan sanear sus presupuestos luego de la pandemia), y los altos costos operativos, entre otros factores, han funcionado como lastre para las empresas minoristas, lo que ha deteriorado su desempeño financiero, así como las oportunidades para desarrollarse, **situación que tiende a agravarse en mercados más endeblés, como puede suceder en América del Sur**, debido a la inestabilidad política, fiscal y económica que caracteriza a algunos de los países de esa región.

¹ *Tendencias 2023 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur*. Consumo y Retail, KPMG, 2023.



² *Stormy seas for retailers. Rapid changes and high capital costs make retail a sector prone to distress*. KPMG, 2024: [Stormy seas for retailers - KPMG Global](#).

Con este contexto como marco tuvo lugar la última reunión de la **Federación Nacional de Minoristas** (*National Retail Federation Big Show*, o NRF), que en enero de 2024 congregó a 40.000 profesionales de la industria provenientes de más de 100 países. Y si bien el tema de la incertidumbre sobrevoló los paneles y discusiones de esta edición, los referentes del sector recalcaron la importancia de **mejorar la experiencia del cliente** como medida remedial para afrontar este entorno y, a tal efecto, la necesidad de seguir invirtiendo en **tecnologías vanguardistas** (como **AI/GenAI**), así como impulsando la **omnicanalidad** (incluidas la **tiendas físicas**, devenidas en *showrooms* y centros de experiencias) y la construcción de una estructura minorista basada en el **comercio fluido**. En ese sentido, los especialistas de **KPMG** resaltaron en un informe posterior al evento, y como síntesis de las conclusiones anteriores (KPMG, 2024)³, que, hoy más que siempre, **los consumidores esperan que los minoristas los encuentren donde sea que ellos estén**, es decir en línea, en la tienda o en las redes sociales; asegurando, al mismo tiempo, una experiencia similar sin importar el canal.

Para ello, concluyen, las empresas de retail deben desarrollar capacidades conectadas y fluidas en toda la organización, innovar e invertir en nuevas tecnologías, hacer uso creativo de las tiendas físicas y apoyarse en la omnicanalidad, atender las nuevas demandas de sostenibilidad y, sobre todo, alcanzar una escala rentable que potencie el crecimiento y desarrollo de la organización. **El objetivo final es minimizar la fricción y cumplir el compromiso realizado al cliente.**

Además, los especialistas destacaron que, así como el metaverso y *ChatGPT* fueron algunas de las micro tendencias en tecnología que acapararon la mayor parte de la atención en la conferencia del año pasado (NRF 2023), la *AI*, que es parte central para el funcionamiento de las anteriores y se la discutió solo de manera abstracta en ese evento, este año lo abarcó todo, desde que **ya no representa un concepto futurista o lejano sino algo real y tangible que está cambiando las reglas de juego de éste y otros sectores**, y que puede facilitar nuevos niveles de personalización (*hiperpersonalización*) en los productos y servicios, o una mejor

planificación de la estrategia y operación minorista mediante el uso del *aprendizaje automático* (ML), *GenAI* y *VisualAI*, entre otras herramientas derivadas de la inteligencia artificial.

En esta nueva edición del tradicional informe sobre **tendencias en C&R para América del Sur**, el pronóstico de los especialistas de **KPMG** es que las tendencias descritas en informes anteriores seguirán teniendo vigencia hacia adelante, pero los minoristas tendrán que prestar especial atención al entorno y su dinámica. Asimismo, si bien las clasificaciones o categorías de las tendencias que se desarrollan en la siguiente sección no serán diferentes a las analizadas en ediciones anteriores, su contenido se encuentra adaptado al contexto que enfrenta actualmente la industria. De esta manera, en esta edición, mientras la **tendencia que destaca la necesidad de seguir invirtiendo en tecnologías e impulsando la omnicanalidad** pone su foco en *AI/GenAI*, *automatización* y *datos*; la que encierra al **consumidor, los empleados y las partes interesadas** enfatiza la *experiencia del cliente* y *el comercio fluido*. Como en las ediciones anteriores, además de analizar las tendencias y relacionarlas entre sí para facilitar estrategias y modelos que permitan a los retailers navegar por este entorno, a lo largo del trabajo se proporcionan algunos **casos de referencia regionales** que intentan mostrar cómo la industria **sudamericana** de consumo está adaptándose e incorporando estas nuevas tendencias.



³ *Towards Seamless Commerce. The challenge of customer-centric seamless commerce: a global review.* KPMG, Febrero 2024.

I. Tendencias en consumo y retail. El foco en América del Sur.

En la primera columna de la **Tabla N° 1** quedan detalladas las **tendencias que se desarrollan en este trabajo**. Asimismo, la segunda y tercer columna muestran, respectivamente, cuáles son los patrones o microtendencias que dan forma a las anteriores –derivadas en gran parte de las conclusiones de la última NRF– y, como referencia, las tendencias asociadas que fueron destacadas en la edición 2023 de este informe.

Tabla N° 1
Marco de referencia comparado

Tendencias para la Industria C&R (2024)	Microtendencias o patrones destacados en este informe	Tendencias para la Industria C&R (2023)
Tecnología y omnicanalidad	<ul style="list-style-type: none"> - AI a la vanguardia. - Los datos son el tesoro escondido en cada acción. - Omnicanalidad. <ul style="list-style-type: none"> - Automatización de la cadena de suministro. - Las tiendas físicas siguen siendo relevantes. - Ciberseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalización y nuevos modelos de negocios. - El poder de los datos y su uso responsable.
Consumidores, empleados y partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> - La experiencia del cliente/ comportamiento del consumidor es la máxima prioridad. - El comercio fluido/unificado es vital. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión eficiente de los talentos y de las partes interesadas.
Costos e incertumbre	<ul style="list-style-type: none"> - Optimismo general a pesar de las dificultades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El costo de hacer negocios.
Sostenibilidad y ESG	<ul style="list-style-type: none"> - Valores y marca de la empresa (Propósito). - Colaboración interna y en la cadena de valor. - Reducción de emisiones de carbono a lo largo de toda la cadena de valor (Alcance 3). - Prácticas de economía de circular en el comercio minorista. - Impactos ambientales impulsados por la AI y los datos. - Accesibilidad e inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulación y el rol del minorista en la agenda ESG. - Propósito.

Fuente: Elaboración propia en base a KPMG 2023, 2024.

II Tecnología y omnicanalidad. Énfasis en AI/GenAI, automatización y datos.

La demanda de los consumidores por comodidad, fluidez, personalización y el cumplimiento de los estándares ambientales y sociales en sus productos y servicios preferidos es cada vez mayor, lo que obliga a las empresas minoristas y de consumo masivo a adaptar continuamente sus estrategias y modelos de negocio para operar sin fisuras en un mercado sumamente complejo. En ese proceso de transformación constante, **la tecnología es un diferenciador que ha explicado en gran parte el crecimiento y desarrollo de la industria C&R de los últimos años.** Sin embargo, como sucede con casi todas las inversiones corporativas, **los resultados comerciales deben acompañar la decisión de asignar recursos a la adquisición de nuevas tecnologías y procesos.** Como quedó reflejado recientemente en los resultados de una encuesta sobre tecnologías que **KPMG** realizó a 2.100 ejecutivos de 16 países y nueve sectores económicos (KPMG, 2023)⁴, la innovación debe estar vinculada metódicamente a los resultados comerciales, además de poder ser monitoreada para evaluar su *período de retorno*. En otras palabras, en lugar de adoptar nuevas tecnologías porque simplemente es “lo que debe hacerse”, las organizaciones deben asegurarse de que el desarrollo de sus planes de transformación estén enfocados en generar beneficios cuantificables y valiosos, guiados por mucho más que las métricas comerciales tradicionales y con una definición clara sobre si la inversión buscará mejorar el bienestar de los empleados, cumplir con los requisitos ambientales, sociales y de gobierno (ESG), mitigar los riesgos asociados a la cadena de suministro, ofrecer una mejor experiencia de compra al cliente, o renovar la arquitectura de datos para integrar tecnologías sofisticadas como el *análisis predictivo* y la *inteligencia artificial*. De esta manera, **al enfocarse en la intención y el valor que genera una inversión, las empresas pueden posicionarse competitivamente, aumentar su crecimiento y productividad, y ofrecer una experiencia continua y personalizada a los clientes.**

Recientemente, la **inteligencia artificial generativa (GenAI)** ha estado escalando varios peldaños entre las prioridades de inversión en tecnología de las empresas, especialmente porque, además de su potencialidad en términos de generación de ingresos, nuevos productos y dotación de nuevas capacidades que pueden proporcionar una clara ventaja competitiva, **los líderes esperan una recuperación acelerada por la inversión realizada.** Dentro de la industria minorista, por ejemplo, la *AI* está aplicándose a operaciones cotidianas como pronósticos, recomendaciones, análisis de tiendas, publicidad, precios y gestión de inventarios; en tanto que, en el frente externo, está mejorando considerablemente la experiencia del cliente a través de la personalización de las compras.

De hecho, según la última edición de la reconocida encuesta que **KPMG** realiza anualmente a ejecutivos de todo el mundo (KPMG, 2023)⁵, alrededor de tres cuartas partes de los CEO entrevistados que desempeñan sus actividades en esta industria (73%) y el 76% de los **latinoamericanos** está de acuerdo en que GenAI sigue siendo una prioridad de inversión, en tanto que un 60% y 52%, respectivamente, **espera ver el retorno de estas inversiones en un plazo de tres a cinco años.** No obstante, también es importante señalar que mostraron alguna preocupación por los desafíos *éticos* que esta tecnología plantea en su implementación (57%), sobre todo entre líderes del sector en **Latinoamérica** (76%); además de los requerimientos en materia de capacidades técnicas y los altos costos de implementación, así como la falta de regulación en la materia y las dudas prevalecientes en lo relativo a la ciberseguridad, particularmente en **Latinoamérica**, dónde el 83% de los líderes de este sector estuvo de acuerdo en que *GenAI* es una “hoja de doble filo”, en el sentido de que puede tanto ayudar a la detección de los ciberataques como proporcionar nuevas herramientas a los ciberdelincuentes.



⁴ *Global Tech Report 2023: Consumer & Retail Sector Insights*. KPMG International, 2024.

⁵ *KPMG 2023 CEO Outlook*. KPMG International, 2023

Sin embargo, y a pesar de los atenuantes mencionados, la **AI generativa** está dando sus primeros pasos en la industria del consumo y retail, desde que tiene la capacidad para generar experiencias únicas a los consumidores, crear campañas de marketing personalizadas, y optimizar el funcionamiento de la cadena de suministro. Como señaló **Euromonitor** en sus *“Cinco tendencias digitales de consumo para 2024”* (Euromonitor, 2024)⁶, GenAI está en el corazón del **comercio electrónico intuitivo**; es decir uno de los últimos avances de la industria en su búsqueda constante por equiparar la experiencia de compra en línea con aquella que los clientes obtienen en las tiendas físicas, lo que no solo demanda la recopilación de datos oportunos y de calidad para optimizar la personalización, sino el uso de otras tecnologías complementarias, como IoT (*Internet of Things*). Según los resultados de la encuesta realizada por **Euromonitor**, el 50% de los 40.000 consumidores que participaron de la misma anhelaba **productos** que sean únicos y personalizados, en tanto que otra parte significativa prefería sumergirse en **experiencias de compra** que sean únicas.

Estos resultados revelan, al menos en parte, por qué los **fabricantes y retailers** están ponderando actualmente la personalización de los productos, pero también la experiencia de compra, con *chat-bots* potenciados por AI que “conversan” naturalmente con el cliente haciéndole sugerencias, respondiendo preguntas o facilitando una elección.

En **Brasil**, por ejemplo, el estudio *Inteligencia Artificial en el Retail*, de **Central do Varejo**⁷, realizado entre abril y junio de 2024 con 307 minoristas de ese país, reveló que el 47% de los minoristas ya utilizan AI para diversos fines, principalmente para afinar la estrategia de marketing y ventas mediante *chatbots*, creación de contenido, personalización, análisis de tendencias, automatización y prevención de fraudes; mientras que el restante 53%, si bien aún no ha implementado esta tecnología, es consciente de sus posibilidades y beneficios. Una de las pioneras en el mercado brasilero en implementar GenAI es **Ypê**, una empresa de bienes de consumo dedicada a la higiene y venta de productos de limpieza que ha adaptado la tecnología *ChatGPT* de

Open AI a su chatbot *Yara* para responder preguntas de los clientes en todo lo referido al cuidado del hogar⁸. Según la empresa, la construcción de *Yara* fue posible gracias a una programación especialmente desarrollada que utilizó una gran cantidad de datos provenientes de la interacción con los clientes a lo largo de los años, y que ha transformado a esta tecnología en una experta virtual en materia de cuidado y organización del hogar. *Yara* no solo es capaz de responder las dudas de los clientes en todos los aspectos concernientes a la limpieza, sino que puede enseñar a usar correctamente los productos de la empresa. Un asistente virtual que está al alcance del usuario, en todo momento.

No obstante, si bien la personalización parece ser una cuestión prioritaria, y las empresas están buscando incorporarla en todo el proceso de compra del cliente como una nueva forma de generar lealtad, **también puede dar lugar a la reflexión y a ciertas preguntas incómodas que, en un futuro cercano, podrían generar conflictos de interés**, como por ejemplo, *¿cómo puede medirse*

o definirse la propiedad intelectual de un producto que es generado por una AI a partir de los patrones definidos por el usuario? ¿Hay alguna definición actual o en proceso en materia de patentamiento cuando un producto es “customizado” a pedido del usuario y creado por una AI? ¿Qué conflictos legales o de interés podrían surgir en el futuro? Entonces, parece legítimo preguntarse si, además de responder los interrogantes relacionados a la seguridad de los datos al incorporar *GenAI* a sus negocios, las empresas no deberían dedicar tiempo a reflexionar sobre los riesgos futuros que esta serie de interrogantes plantean en materia de propiedad intelectual de un producto que ha sido *hiperpersonalizado* por la AI.

“También puede dar lugar a la reflexión y a ciertas preguntas incómodas que, en un futuro cercano, podrían generar conflictos de interés”.

⁶ *Tendencias globales de consumo en 2024*. Euromonitor International, noviembre 2023.

⁷ *No Brasil, 47% dos varejistas já utilizam IA, focando em marketing e vendas*. Exame, 28 de junio de 2024.

⁸ *Ypê é a primeira empresa de bens de consumo a adotar a tecnologia do ChatGPT da Open AI para tirar dúvidas sobre cuidados com a casa*. CryptoID, 17 de julio de 2024.



En informes anteriores, ya se había señalado que el proceso de **captura de datos** es determinante en una industria que depende de éstos hoy más que nunca para mantenerse a flote y poder avanzar. De hecho, para que tecnologías como AI operen correctamente y sean certeras en materia de personalización y/o predicción en el comportamiento de los consumidores, **la calidad de los datos resulta crucial**. Pero si éstos no son suficientes y fiables, están mal capturados, son inoportunos o su calidad no es aceptable, **los resultados tampoco lo serán**. Para garantizar la calidad y fiabilidad de los datos, resulta prioritario entonces que la industria modernice su arquitectura de datos, de tal manera que ésta abarque a toda la organización, tenga una estructura modular, sea escalable y, principalmente, accesible en tiempo real. De esta manera, no solo se hará más eficiente la captura de información y su disponibilidad, sino que, habida cuenta de que el retail es uno de los sectores que más datos captura de sus clientes y proveedores, habrá **un uso más eficaz del volumen de información disponible**, que es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las empresas según destacaron los líderes

de esta industria en la última edición de la encuesta a ejecutivos de **KPMG** (KPMG, 2023)⁹.

En la actualidad, los minoristas pueden recopilar datos de sus clientes y proveedores mediante programas de fidelización, terminales ubicadas en puntos de venta, seguimiento de compras históricas, productos buscados y deseados en línea, y comentarios en redes sociales; así como a través de sistemas de planeamiento de recursos (ERP) y/o de inventarios y administración de pedidos (OMS), por citar solo algunos. De este modo, mediante el uso de herramientas que pueden gestionar y analizar grandes volúmenes de datos, como *big data*, *aprendizaje automático* (ML) y AI, los datos capturados pueden utilizarse para realizar análisis descriptivos (en base a información histórica); avanzados (como la minería de datos, el análisis de correlación y econométrico, u otras metodologías más avanzadas con algoritmos y ML), predictivos (que explotan las series de datos históricos para predecir una probabilidad y el impacto potencial de determinados resultados a futuro, permitiendo a los minoristas anticiparse y tomar decisiones basadas en datos) y prescriptivos (que hace

uso de los resultados obtenidos en los análisis anteriores para proponer *acciones*), que ayudarán al minorista a responder *preguntas* y determinar cómo debe actuar y cuál es la mejor estrategia a implementar. A modo de ejemplo, los minoristas pueden utilizar esta serie de análisis para **proponer productos ajustados o hiper personalizados** a los clientes (sea en línea o en la tienda, mediante la disposición de cartelera inteligente), para hacer **retail media** (es decir, una estrategia de publicidad que hace uso directo de los propios canales de venta de los retailers, evitando así los medios tradicionales y llegando de manera más directa al consumidor objetivo), o **alcanzar mayor eficiencia en sus cadenas de suministros**, creando inventarios inteligentes que detectan automáticamente la falta de productos, determinando mediante análisis predictivos el impacto potencial en la cadena de suministros de determinados riesgos o situaciones problemáticas, o previendo soluciones para enfrentarlos, mitigarlos o prevenirlos; acciones que contribuyen a una **predicción más certera del nivel de gasto de los consumidores y su demanda, así como a conocer o estimar el “viaje” del cliente y saber “dónde hallarlo”** en todo momento.



📌 ⁹Ibidem, página 4.

Un caso sobresaliente en la región es el de **Grupo Éxito** de **Colombia**¹⁰, cuyo objetivo es mantener al cliente en el centro de todas sus decisiones. Desde el 2020, la empresa líder del retail colombiano está implementando tecnología y análisis de datos para mejorar la experiencia de sus clientes, obteniendo como resultado mejoras sensibles en los tiempos de espera, las opciones de pago y la información que se les proporciona. Asimismo, en **Argentina** son muchas las empresas del sector que están priorizando la personalización de la experiencia de compra, buscando alternativas que permitan, al mismo tiempo, estar presentes en todos los canales de venta posibles. Y para ello la captura y el análisis de los datos resulta crucial. **Mercado Libre** (MELI), el gigante del e-commerce de origen argentino, actualmente aplica AI en muchos de sus procesos, para lo cual necesita recabar grandes cantidades de datos que le permitan funcionar correctamente. A modo de ejemplo, MELI utiliza AI para recopilar reseñas de productos y luego ofrecerlas a sus usuarios para ayudarlos en su decisión de compra, o para mejorar la descripción de los productos o los títulos de las publicaciones en base a las tendencias de búsqueda de los compradores, y facilitar así la experiencia de los vendedores dentro del marketplace. Pero la empresa también utiliza AI dentro de su área de pagos (**Mercado Pago**), para evitar fraudes y realizar análisis de riesgo crediticio¹¹. Otro caso es el de **Rappi**, empresa de delivery de origen **colombiano** que ha revolucionado el sistema de entregas, y que tiene en carpeta seguir expandiéndose en **Argentina** durante 2024, con una inversión estimada en US\$ 22 millones. Para lograr los objetivos de crecimiento, la empresa se apoyará en AI y el análisis de datos para calcular con precisión el tiempo de preparación de los pedidos, o la mejor ruta para los repartidores, garantizando de esta manera tiempos de entrega óptimos, estimados en función del horario y el destino¹².

En paralelo, **la estrategia de datos debe estar acompañada o embebida dentro de un marco de gobernanza**, que es una parte crucial de las políticas de cumplimiento (*compliance*), y que debe incluir medidas y procedimientos que garanticen que los datos recolectados por una organización sean precisos y se manejen correctamente al ingresarse, almacenarse, utilizarse y eliminarse.

Para ello, resulta imperativo contar con la tecnología y la infraestructura necesaria que permita establecer el circuito de responsabilidades, procesos y procedimientos que aseguren la precisión, confiabilidad, integridad y seguridad de los datos, así como su administración, la cual debe necesariamente incluir la posibilidad de que los dueños originales de los datos puedan revisarlos, rectificarlos y/o ratificarlos, así como respetar en todo momento las regulaciones y normativas relacionadas a su protección, mejor conocidas como leyes o regulaciones generales para la protección de datos, o *GDPR* por sus siglas en inglés.



¹⁰ [Grupo Éxito apuesta por la transformación digital en sus tiendas \(lineadatascan.com\)](https://lineadatascan.com), 15 de septiembre de 2022.



¹¹ [La inteligencia artificial revoluciona el e-commerce: ¿cómo la aplican las empresas en Argentina? \(ambito.com\)](https://ambito.com), 6 de marzo de 2024.

¹² *Ibidem*, página 7.

A pesar de que la profundidad del cuerpo normativo existente en materia de protección de datos personales en **América del Sur** es muy variada, **la realidad es que no mucho ha cambiado durante el último año en este tema**; exceptuando tal vez el caso de **Ecuador**, que a principios del 2023 puso finalmente en vigencia su esperada *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*, que establece los lineamientos y principios que deben aplicarse para garantizar la privacidad de los datos personales de los ciudadanos de ese país, y que este año, luego de un período de gracia, comenzará a aplicar multas a su incumplimiento. Del mismo modo, si bien la protección de los datos personales en **Argentina** se encuentra atada a la *Ley N° 25.326*, existe un tratamiento vigente en el Congreso de ese país para actualizarla mediante un proyecto de ley con un enfoque basado en las nuevas tecnologías. En **Brasil**, desde 2021 se encuentra vigente la *Ley General de Protección de Datos* (LGPD), que depende de la *Autoridad Nacional de Protección de Datos* (ANPD). Bajo esta ley, las organizaciones que recopilan y trabajan con datos personales de individuos de ese país deben sujetarse a ella, desde que otorga a las personas un conjunto simplificado de derechos sobre sus datos, inspirados en el *Reglamento General de Protección de Datos* (RGPD) de la **Unión Europea**. En paralelo, **Chile** posee desde 1999 la *Ley N° 19.628*, que protege los datos de carácter personal (también denominada “*Ley de Protección de la Vida Privada*”), en tanto que existen intenciones de sancionar un nuevo marco jurídico que actualice la ley anterior, teniendo en cuenta que la modificación constitucional de 2018 consagró la protección de datos como un derecho fundamental. Pero esta realidad afecta también a otros países de la región, como en **Colombia**, donde el marco normativo vigente asociado a la protección de datos –en este caso, la *Ley N° 1581* de 2012–, convive con la necesidad de actualizarlo, habida cuenta que el mismo no ha contemplado en su articulado el crecimiento desmedido que han experimentado, por ejemplo, las tecnologías de almacenamiento de datos y de análisis y procesamiento. En síntesis, aunque **América del Sur** esté dando pasos sólidos en este campo, el contexto demanda una discusión más acelerada que impulse la actualización y puesta en vigencia de marcos de acción más acordes a una realidad en la que los datos y su protección se han vuelto cruciales, sobre todo y especialmente para las empresas de retail.

Y sobre todo lo anterior, se encuentra la **ciberseguridad**, que se ha vuelto una práctica determinante para alcanzar el éxito ante la elevada dependencia actual del retail de las compras y pagos en línea, y la necesidad de asegurar las transacciones de los clientes para fidelizarlos y lograr su **confianza digital**, además de funcionar como una clara **ventaja competitiva y generadora de valor**. En este contexto altamente digital, en el que se busca mejorar la experiencia del cliente agilizando el proceso de compra, los especialistas aseguran que la seguridad informática debe ser incorporada en todas las áreas de la organización y a lo largo de toda la cadena de valor, abarcando empresas, proveedores y clientes. Según puede desprenderse de la última edición del informe de **KPMG** que periódicamente actualiza las consideraciones que las empresas deben tener en cuenta en materia de ciberseguridad (KPMG, 2024)¹³, **la incorporación de esta práctica debe hacerse de forma permanente** con el objetivo de contrarrestar la sobre exposición de las empresas a las amenazas cambiantes. Asimismo, teniendo en cuenta que las empresas modernas no funcionan actualmente como silos autónomos

sino como unidades interdependientes dentro de una misma cadena de valor, y que debido a ello existe un aumento de la exposición a estas amenazas, resulta prioritario **modernizar la seguridad en toda la cadena de suministro**, así como **proteger la identidad de los clientes** con mecanismos como el de *identidades federadas*, es decir la gestión de las identidades mediante un enfoque interdependiente, apoyado en la sincronización continua de los datos identificativos y el uso de un mismo usuario y contraseña para acceder a redes de diferentes áreas organizativas o, incluso, empresas.

“Resulta prioritario modernizar la seguridad en toda la cadena de suministro, así como proteger la identidad de los clientes”.



¹³ Consideraciones en ciberseguridad 2024. Las innovaciones tecnológicas requieren pragmatismo estratégico. KPMG, 2024

Concluyentemente, la combinación de todas estas tecnologías permite desarrollar una **estrategia omnicanal y omnipresente**, es decir dos conceptos que definen la estrategia moderna de distribución y venta minorista, la cual ha evolucionado de manera acelerada hacia una multiplicidad más eficiente de canales, apoyándose en un modelo de negocio centrado en el cliente que no solamente facilita el proceso de brindar una experiencia de compra superior, sea dónde sea que éste realice sus compras, sino la **capacidad de identificarlo en cualquier canal**. En ese sentido, los minoristas tienen en claro que ya no es tan importante el punto de venta, sino que la experiencia sea la misma en todos los canales disponibles. De esta manera, en este nuevo entorno, algo más incierto, siguen siendo efectivas las **plataformas de comercio electrónico**, una herramienta que ya ha sido analizada en otras ediciones de este informe y que ha logrado combinarse exitosamente con las **tiendas físicas**, formando así un ecosistema de ventas integrado que ha facilitado la relación empresa-cliente. En este sistema, mientras las *plataformas* (propias) y *marketplaces* (*third-parties*) siguen siendo la primera línea de defensa de los minoristas al poner al alcance del usuario todo el listado de

productos que la empresa ofrece, las *tiendas* se han transformado en centros de facilitación que cumplen un papel central dentro de la estrategia omnicanal, ya sea como **espacio de muestra o exposición** (*showrooms*) para que los clientes puedan testear, degustar o probar un producto antes de adquirirlo física o digitalmente, o simplemente disfrutar de una experiencia personalizada potenciada por *IA*; como **punto de retiro** (*Buy Online, Pick up In Store*, o BOPIS) y/o **devolución** (*Buy Online, Return In Store*, o BORIS) de una compra realizada en línea, como **centro de acopio y distribución** (*darkstore* o “tienda fantasma”) para una empresa digital que desea realizar entregas rápidas; o, incluso, volviendo a cumplir con su antigua función de **lugar de compras**, pero solo para productos que cumplen con determinadas características, como pueden ser los perecederos o de consumo inmediato, y en aquellos casos donde la fricción sea un obstáculo (por ejemplo, *en línea* lo no perecedero y difícil de trasladar, *en la tienda* lo perecedero y lo fácil de llevar). De hecho, un informe reciente de **The Economist** (The Economist Intelligence Unit, 2023)¹⁴ resaltó que, a pesar de la conveniencia y simplicidad que representan las plataformas, **las tiendas físicas podrían contribuir con el 85% del**

total de ventas minoristas durante 2024, confirmando que, lejos de desaparecer, tienen hoy un **rol neurálgico** dentro de la estrategia minorista. En paralelo, los **fabricantes** seguirán buscando cultivar la relación directa con los consumidores de sus marcas como otro medio o fuente de generación de ingresos, apostando por el conocido *Direct-to-Consumer* (D2C) en plataformas de venta propias y/o marketplaces de terceros, pero también mediante *flagship* y *pop-up stores*, o iniciativas de colaboración con retailers.

Y para ilustrar esta tendencia, la tienda brasilera **Magazine Luiza**, mejor conocida como **Magalu**, es un ejemplo al que siempre puede acudir. La compañía de retail está atravesando hace ya algunos años una transformación titánica que ha llevado de una tienda de retail tradicional apoyada en una fuerte plataforma digital, a una empresa totalmente digital apoyada en puntos físicos (tiendas) y una fuerza de trabajo capacitada. De esta manera, **Magalu** se ha convertido en una empresa digital multicanal consolidada, cuyo próximo objetivo es, como afirman desde la propia compañía, **la digitalización de todo el retail de Brasil**. Para lograr ese objetivo, la empresa buscará desarrollar y cimentarse en

cinco pilares que la llevarán a la siguiente etapa de su vertiginosa evolución: i) la incorporación progresiva de una mayor cantidad de productos con el fin de ofrecer absolutamente todo lo que sus clientes necesiten (*una tienda para todo*); ii) el desarrollo continuo de su exitosa *aplicación de ventas*, que en 2020 fue la más descargada en sistemas iOS y Android en **Brasil**; iii) la capacidad para realizar entregas más rápidas apoyándose en las más de 1.300 tiendas distribuidas a lo largo y ancho de los 20 estados del país, que pueden servir fácilmente como centros de distribución (sobre todo para las compras en línea); iv) la nueva concepción **Magalu-como-Servicio** (*MaaS*), una serie de servicios y herramientas tecnológicas desarrolladas para la propia empresa, pero que comenzaron a ofrecerse a los más de 300.000 vendedores de **Magalu**, y que representa una solución completa que abarca tecnología, pagos y publicidad para facilitar su exposición y potenciar las ventas; y v) la necesidad de comenzar a abarcar las necesidades financieras de sus clientes y vendedores ofreciendo soluciones crediticias, préstamos y opciones de pago, como **Magalu Pay**, que se encuentra totalmente integrada a la aplicación de ventas de la empresa.



¹⁴ Consumer Goods and retail Outlook 2024. Higher footfall amid depleted savings. The Economist Intelligence Unit (EIU), 2023.

Pero hay otros ejemplos igualmente importantes en la región. En **Colombia**, el retailer **Grupo Éxito** ha desarrollado una robusta estrategia omnicanal que integra tiendas físicas, plataformas en línea y aplicaciones móviles, facilitando así una experiencia de compra fluida y consistente para sus clientes. Una estrategia que también está implementando la empresa de origen **chileno Falabella** en la mayoría de los mercados que atiende, apoyándose en una estrategia omnicanal que la habilita a brindar la misma experiencia de compra en todos sus canales de venta, poniendo a disposición de sus clientes una experiencia integral en todas las categorías de producto y en los distintos puntos de contacto, sean estos call centers, tiendas, el asesor virtual (*Paula*), los “*kioskos*” ubicados en tiendas, las redes sociales o la página web, con el objetivo de lograr una atención diferenciada y cada vez más personalizada para sus clientes.

En paralelo, la **automatización** continuará jugando un papel determinante en este ecosistema formado por fabricantes, distribuidores y minoristas, sobre todo en lo referido a la proyección de la demanda, la optimización de inventarios, la planificación de la producción y la comercialización, así como la visibilidad, trazabilidad y sustentabilidad a lo largo de la cadena tanto en sus alcances 1 y 2 como 3 (ver **sección I.4**). Además de las reconocidas capacidades que puede ofrecer en la optimización del flujo de trabajo o en la recolección, manejo y análisis de los datos para tomar decisiones informadas, la automatización permite asignar más eficientemente los recursos disponibles, mejorar la eficiencia operativa eliminando tareas repetitivas, innecesarias o duplicadas en las tiendas, incrementar la productividad de los empleados al ofrecer procesos claros y eficaces, y reducir costos. Asimismo, al liberarlos de tareas que no añaden valor, los empleados pueden destinar tiempo a labores más estratégicas, capacitarse y efectuar la transición desde un simple vendedor hacia un **embajador de la marca**, lo que los habilita a ofrecer en todo momento una experiencia de calidad al cliente. En paralelo, la automatización es útil cuando se mira hacia atrás en la cadena, desde que permite gestionar eficientemente los inventarios y realizar un seguimiento del stock en tiempo real; o hacia adelante, al facilitar la adaptabilidad de la oferta, colocar nuevos productos a gran velocidad y mantenerse vigente frente a las tendencias.



Sin embargo, como se desprende de un artículo reciente del **Diario de Industria y Comercio**¹⁵ de **Brasil**, en un escenario global altamente competitivo, resulta necesario adaptar estas tecnologías a los mercados objetivos. En **Brasil**, por ejemplo, este proceso, que suele denominarse **tropicalización**, implica adaptar los productos y servicios extranjeros a las particularidades locales. Como sostiene la publicación, esta práctica facilita la diversificación y expansión del negocio, en tanto que ayuda a la reducción de los costos y a crear sólidos productos que están mejor adaptados a la realidad de un mercado. Asimismo, es importante señalar que mientras la **automatización** puede generar las mejoras necesarias en productividad y los beneficios mencionados previamente para el comercio minorista, la **tropicalización** de esta tecnología puede generar, adicionalmente, grandes efectos sobre los precios de los bienes y, por lo tanto, sobre el equilibrio del mercado; haciendo que exista mayor competencia y opciones de productos disponibles para los consumidores. Las empresas locales, que conocen el mercado doméstico y sus limitaciones, disponen entonces de una ventaja competitiva significativa sobre las empresas extranjeras, desde que estarán **siempre** mejor posicionadas para ofrecer soluciones más rápidas y eficientes a los consumidores de ese mercado.

Pero la automatización ha demostrado también ser una tecnología muy útil en otros frentes, como **la gestión de inventarios y desperdicios o la mejora en el funcionamiento de las cadenas de suministros**. Como señala **Portal Painel Logístico**¹⁶, un medio **brasileño** dedicado a la logística, grandes cadenas minoristas como **Walmart** y **Amazon** están utilizando sistemas automatizados para administrar sus inventarios y minimizar el error humano, garantizando de esta manera (y en todo momento) la disponibilidad de sus productos y una mejor experiencia de compra para los clientes. Sin embargo, la transición hacia sistemas automatizados trae aparejada un requerimiento

previo y continuo de preparación puertas hacia adentro de la organización, desde que implica la obtención de nuevas habilidades y conocimientos de parte de la fuerza laboral. En ese sentido, los empleados deben estar capacitados para operar y mantener estos sistemas automatizados, así como desarrollar habilidades relacionadas al análisis de datos y la gestión de la tecnología. Como destaca el medio, *las empresas que dedican recursos a la automatización y capacitación de sus empleados se benefician de una mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado, lo que, de alguna manera, también redefine el perfil profesional necesario para alcanzar el éxito.*

Pero la automatización está profundizando su injerencia más allá de la fabricación, la distribución y la tienda para alcanzar **a toda la cadena de valor del sector de consumo**, mejorando la eficiencia y proporcionando mayor visibilidad y control sobre todas las etapas que la abarcan –es decir, desde la fabricación del producto hasta su venta para consumo o uso final–, mediante el uso de tecnologías como *IoT o aprendizaje automático* (ML), que permiten el monitoreo en tiempo real del estado de los productos, la toma de decisiones informadas orientadas a optimizar procesos, o una respuesta rápida frente a los cambios en el mercado con sistemas automatizados de previsión de demanda que proporcionan estimaciones precisas de consumo futuro a partir de algoritmos automatizados que analizan datos históricos y tendencias de consumo. Esto permite a todas las empresas que forman parte de la cadena, sea cual sea su etapa, ajustar sus operaciones rápidamente frente a las fluctuaciones del mercado, evitando así los excesos de inventario o la escasez de productos. Como resultado, **la automatización termina contribuyendo a una gestión más eficiente de la cadena de suministro.**



¹⁵ [Diário Indústria & Comércio. Notícias \(diarioinduscom.com.br\)](https://diarioinduscom.com.br), 14 de junio de 2024.

¹⁶ [A Revolução da Automação em Sistemas Produtivos no Varejo. Painel Logístico \(painellogistico.com.br\)](https://painellogistico.com.br), 17 de junio de 2024.

I.2 Consumidores, empleados y partes interesadas. El comercio fluido y la experiencia del cliente.

Anteriormente, los canales de venta minorista funcionaban como silos separados en un mismo modelo de negocio. Sin embargo, como se mencionó en la sección anterior, la amalgama entre estos canales y su funcionamiento actual ha puesto en evidencia que tanto la tienda física como el comercio en línea deben operar de manera interconectada para facilitar la centralidad del cliente en la estrategia del negocio. A esto llamamos omnicanalidad. **Y el comercio fluido es su evolución.** Como señaló **KPMG** en un informe lanzado a comienzos de 2024 (KPMG, 2024)¹⁷, el comercio fluido entiende que las diferentes maneras o etapas de conexión empresa-cliente en un proceso de compra pueden sucederse a través de diferentes canales. Este nuevo concepto reconoce que tanto la etapa de exploración del producto o la inspiración que puede llevar al consumidor a adquirirlo, así como la transacción, el pago, la entrega y, de suceder, la devolución, pueden ocurrir en múltiples canales, borrando definitivamente la frontera entre lo “offline” y lo “online”, generando un entrelazamiento de canales que no distingue entre uno y el otro, **haciendo del proceso de compra una experiencia realmente fluida y sin fricciones.** En otras palabras, el comercio fluido es una nueva manera de poner al consumidor en el centro del negocio, **pero llevando la relación con el mismo al siguiente nivel.**

Para incorporar una estructura de negocio basada en el comercio fluido, **los minoristas deben repensar su negocio nuevamente en torno al consumidor.** No obstante, en esta ocasión se busca potenciar su centralidad llevando la totalidad de las partes y procesos del negocio hacia una alineación plena con el mismo. Ello significa empezar a dejar de lado las métricas convencionales de la industria, tradicionalmente orientadas a productos y canales (como las ventas por M²), para dar lugar a otras más asociadas al cliente, como el costo del servicio, la participación en la cartera, el costo de adquisición de clientes (CAC) y el valor generado por el cliente a lo largo de su vida

(LTV); pero también generar nuevos roles dentro de la estructura organizacional que busquen integrar la cadena de valor, se ocupen de manera simultánea del *front*, *middle* y *back office*, y tengan una visión plena del proceso de compra para poder sugerir cambios y mejoras en el mismo. Esta nueva manera de ver la industria C&R está apoyada fuertemente en la **tecnología** (sobre todo, *AI*) y **en la captura y uso en tiempo real de los datos**, no solo para conocer profundamente al consumidor y sus necesidades cambiantes, sino para evolucionar hacia una **compañía que esté digitalmente conectada**, capacitada para diseñar servicios y plataformas inteligentes que le permitan cumplir con la promesa realizada al cliente de manera ágil, rentable, escalable y segura.

Con estos nuevos requerimientos, la búsqueda de los minoristas por asegurar su rentabilidad y crecimiento de mediano y largo plazo seguramente **se traduzca en un incremento de sus inversiones en tecnología, pasando del actual 1% a 3%** de sus ingresos al rango de entre el 4% y 8% (KPMG, 2024). Este proceso, que llevará indefectiblemente al minorista a transformarse en una empresa habilitada digitalmente, puede reditarlo en una innumerable cantidad de situaciones: desde calibrar el surtido de productos para una determinada zona geográfica o grupo étnico, hasta optimizar el capital de trabajo necesario para movilizar o gestionar inventarios y predecir comportamientos de compra, entre otras; que no solo optimizan el proceso de compra del consumidor (es decir, de la empresa *hacia adelante*) sino que, mirando hacia atrás, mejoran la interacción y demanda con los proveedores, perfeccionando así el ecosistema y la cadena de suministro/valor de la empresa minorista.



¹⁷ Ibidem, página 2.

Adicionalmente, **este cambio de mentalidad puede facilitar la relación con los empleados y el resto de las partes interesadas.** Teniendo en cuenta que la escasez de personal y talento continúa siendo uno de los principales riesgos operativos destacados en casi todos los sectores productivos, sumado a las mayores presiones en materia de sostenibilidad de parte de los grupos de interés (accionistas, reguladores, inversores, etc.); **el comercio fluido también puede ofrecer algunas soluciones**, especialmente en un entorno convulsionado y en el que los líderes de la industria están pregonando el retorno a la oficina mediante mejoras salariales, promociones laborales e inversiones en capacitación, y necesitan del talento para continuar con el proceso de evolución de las tiendas físicas y plataformas de venta digitales, así como para dar sentido a la mayor demanda de inversiones en tecnología que requiere este cambio sísmico, y responder a las demandas ESG de los consumidores y partes interesadas, cuyo foco está puesto principalmente en los aspectos ambientales (cambio climático, biodiversidad, productos amigables del medio ambiente), sociales (diversidad, inclusión, equidad, justa remuneración, ética laboral, respeto individual y derechos humanos, entre otros) y de gobierno

corporativo (transparencia, responsabilidad social, visión estratégica, etc.). En ese sentido, como afirma **KPMG**¹⁸, *el reto para los minoristas que adoptan un modelo de comercio fluido es integrar la sostenibilidad en cada parte del negocio y ayudar a corregir el rumbo de las empresas en la medida que evolucionan las expectativas de los reguladores, los inversores y los consumidores.*

En **Brasil**, por ejemplo, el comercio electrónico está creciendo a un ritmo del 14% anual (KPMG, 2024)¹⁹, y se espera que supere los US\$ 200.000 millones para 2026. **Brasil** es uno de los principales consumidores de redes sociales en el mundo: se estima que un 67% de los compradores buscan sus productos en *Instagram*²⁰. Sin embargo, la tienda física sigue siendo importante en este mercado y conforma un activo crucial de la estrategia minorista al ofrecer una experiencia de compra superior a la venta en línea, y proporcionar a los consumidores la posibilidad de probar los productos antes de adquirirlos. En ese sentido, el retail **brasileño** es una buena referencia en **América del Sur**, ya que las tiendas están siendo utilizadas cada vez más como centros de distribución y puntos de *“click and collect”* en este país (**Magalu**

es un claro ejemplo en ese sentido), con un incremento significativo de tiendas y cocinas oscuras (*darkstores* y *dark-kitchens*) en las grandes ciudades, que entregan principalmente sus pedidos a los compradores en línea. Incluso los minoristas DIY (**do it yourself**) y de artículos para el hogar están invirtiendo en sistemas *front* y *back-end*, plataformas de datos de clientes y AI, sabiendo que, para completar su transición digital, deberán abordar más pronto que tarde cuestiones relacionadas a la conectividad, la inclusión digital, los servicios en la nube y la potencialidad informática, especialmente en la etapa final del viaje del cliente, donde resulta determinante, por ejemplo, si el minorista ofrece su método de pago preferido o si el consumidor posee o no un código postal. Estos avances resultan claves y son “tierra fértil” para impulsar el comercio fluido en **Brasil**. Muchas transacciones minoristas ya son multicanal y, a menudo, los consumidores investigan en línea los productos en sus plataformas favoritas antes de comprarlos en las tiendas tradicionales. Los minoristas están invirtiendo en logística, especialmente en la última milla, utilizando datos y AI para reducir costos y mejorar la conveniencia. Muchos supermercados realizan entregas de

comestibles en una hora en las áreas urbanas, las startups tecnológicas como **Na Porta** están llegando a comunidades sin códigos postales mediante sofisticadas técnicas de seguimiento, lo que también contribuye a ampliar la inclusión digital hacia zonas menos favorecidas, como las rurales, donde resulta probable que el modelo de distribución *hub-and-spoke* (es decir, un modelo de distribución de mercaderías en el que existe un único eje o hub centralizado, desde donde luego se realizan las entregas) termine convirtiéndose en la opción lógica o adecuada para llevar el comercio fluido a esas áreas, y que bien podría tomarse como ejemplo para el resto de los países de la región.

Solo de esta manera los minoristas podrán estar seguros de que su propuesta de valor será lo suficientemente atractiva (es decir, una combinación óptima de precios, productos, disponibilidad y servicios asociados) y, por lo tanto, competitiva, para lograr sus objetivos y mantener satisfecho a un consumidor cada vez más complejo.

¹⁸ Ibidem, página 9.

¹⁹ Ibidem, página 9.

²⁰ US International Trade Administration, December 2023.



I.3 Costos e incertidumbre. Los costos presionan, pero el optimismo compensa.

Anteriormente, los canales de venta minorista funcionaban como silos separados en un mismo Los altos costos de capital y su dinámica hacen de la industria C&R un sector propenso a hallar dificultades en su camino de transformación continua. En muchos mercados, incluso, las elevadas tasas de interés e inflación experimentadas en el último año contribuyen a la incertidumbre, enfriando la demanda de consumo y limitándola a los productos de primera necesidad. Frente a esta situación, que no es actual, sino que viene desarrollándose desde los años de pandemia, las empresas del sector buscan ajustar sus operaciones y gestionar más eficientemente su capital de trabajo para evitar un deterioro mayor en sus finanzas y márgenes de ganancia, especialmente si se tiene en cuenta que, como afirmó **KPMG** en un informe de 2023 (KPMG, 2023)²¹, la rentabilidad de la empresa minorista ha decrecido hasta un 50% en muchos de los principales mercados durante la última década, a medida que los costos asociados con la producción de bienes, mano de obra, capital, operaciones y otros gastos comerciales se han disparado.

Paralelamente, los resultados de la última edición de la encuesta de **KPMG** a líderes ejecutivos de todo el mundo²² ya habían indicado que **el incremento en el costo de vida**, debido en gran parte a la volatilidad geopolítica y la persistencia del conflicto bélico que mantienen Rusia y Ucrania –que son dos grandes productores de materia prima y energía–, **se ha transformado en una de las tendencias que podrían incidir más en el desempeño de las empresas de la industria C&R en todo el mundo en los próximos años**; a lo que debe sumarse, tal y como se mencionó en la introducción, la falta crédito y las estrictas medidas fiscales sostenidas por los países más afectados durante la pandemia, que también han contribuido a la incertidumbre general, atentando especialmente contra los minoristas más endeudados y dando lugar a quiebras y situaciones de insolvencia alrededor del mundo.



²¹ *El delicado equilibrio del comercio minorista*. KPMG International. 2023

²² *Ibidem*, página 4.

Las particularidades que atraviesa el retail en estos y otros aspectos han quedado bien reflejadas en la última revisión del *Índice de Desempeño Financiero* (FPI) de **KPMG**. El FPI, construido sobre la base de una puntuación de entre 0 (sin estabilidad financiera) y 100 (plena estabilidad financiera), intenta explicar la situación financiera de un sector o empresa ponderando una variedad de indicadores de desempeño financiero y de mercado a partir de la información provista por 40.000 compañías de todo el mundo. En ese sentido, el índice ubicó al retail con una puntuación de 94.49 en el 3Q23 y de 93.91 en el 4Q23, **reflejando una caída significativa en el desempeño financiero del sector a nivel global en el último trimestre de 2023, con caídas similares en varias regiones, como en América del Sur**, donde la desaceleración económica y los altos niveles de inflación en algunos países han obligado a los minoristas y a las empresas de comercio electrónico a adaptar sus operaciones para seguir siendo competitivos y rentables. Frente a esta situación, las estrategias de los minoristas son claras, y todas ellas apuntan a generar mayor eficiencia (productividad), reducir los costos medios de producción, lograr economías de escala, y diversificar la cadena de suministros –ya sea multiplicando las fuentes de insumos, acortando la cadena para acercar el suministro a la planta de producción o al centro de abastecimiento, o integrando etapas mediante estrategias de colaboración, fusión o adquisición de otras empresas, etc.–, intentando en todo momento no trasladar la totalidad de los incrementos en los costos externos a los precios de mercado y suavizar así los efectos sobre la demanda. **Estas estrategias han sido especialmente importantes en mercados como el de América del Sur**, donde los minoristas ven como algo “habitual” las crisis económicas que promueven las altas tasas de interés y de inflación de costos y precios, y los bajos niveles de inversión que generan mayor incertidumbre y un consumidor más propenso a gastar “solo en lo necesario” y que basa generalmente sus decisiones de compra en el precio y la disponibilidad.

Algunas empresas de la región están viendo esta situación como una oportunidad para desarrollarse. Por ejemplo, la empresa **Cashea**, de origen **venezolano**, creó una aplicación que busca cubrir las necesidades de financiamiento de los consumidores ofreciendo a sus clientes la posibilidad de

abonar en cuotas sin interés en una amplia red de comercios y establecimientos de ese país (alrededor de 3.500). Actualmente, **Cashea** se ha convertido en una alternativa muy útil para los consumidores venezolanos, ayudándolos con sus compras cotidianas (en mercados y farmacias) y eventuales en un entorno sumamente complejo desde el punto de vista económico, social y político, ofreciendo planes de pago que están siempre ajustados a sus necesidades y con un límite en la cantidad de compras y cuotas establecido únicamente en función de la capacidad de pago de cada cliente. Asimismo, en **Colombia**, la cadena de tiendas **D1** se han enfocado en una estrategia de negocio basada en la eficiencia operativa y la **reducción de costos** para atraer clientes y generar lealtad entre sus consumidores²³. Desde su fundación, la estrategia de la empresa se ha basado en una expansión agresiva con tiendas en diversas regiones del país. A diferencia de la competencia, **D1** mantiene un inventario limitado, alta rotación de productos y surtido propio, de tal manera de poder ofrecer siempre precios competitivos con márgenes aceptables y sin sacrificar calidad. En términos generales, esta empresa ha

demostrado tener una comprensión profunda de las necesidades y preferencias del consumidor colombiano, lo que, sumado a la simplicidad y rapidez en el proceso de compra, ha generado una base importante de consumidores leales.

“Reflejando una caída significativa en el desempeño financiero del sector a nivel global en el último trimestre de 2023, con caídas similares en varias regiones, como en América del Sur”.



²³ [El ascenso de D1: De competidor a líder del sector comercio en Colombia \(revistacleve.com\)](https://revistacleve.com), 23 de junio de 2024

A pesar de las dificultades reinantes, **los minoristas miran el futuro con optimismo**. Esta fue una de las conclusiones a las cuales arribó la última NRF en base a las discusiones y paneles que se mantuvieron durante el evento. En particular, resaltaron el compromiso compartido entre las empresas para afrontar los desafíos y capitalizar las oportunidades de crecimiento, la necesidad de seguir invirtiendo en innovación, progresar en la adopción de los principios socialmente responsables para impulsar cambios positivos, y construir resiliencia mejorando sus niveles de adaptación y flexibilidad. Esta convicción también fue resaltada por **KPMG** en la más reciente encuesta global a CEO²⁴, desde que un 79% de los ejecutivos del sector y el 83% de los **latinoamericanos** se mostraron confiados con relación al crecimiento futuro de sus compañías, en tanto que un 79% de los primeros y el 90% de los segundos lo hicieron respecto de su industria. La encuesta también destacó que los minoristas manifestaron ser optimistas en sus perspectivas de ingresos y demanda futura de empleo, sabiendo que, sin talento y personal capacitado, será imposible transitar el camino hacia adelante y cumplir con los objetivos de crecimiento de mediano y largo plazo. Finalmente, para hacer frente a este

entorno y asegurar sus objetivos, la encuesta subrayó que los líderes del sector buscarán aplicar estrategias que garanticen una estructura de costos y capital “a prueba de inflación”, además de enfocarse en la digitalización de sus operaciones, en la propuesta de valor al empleado y en continuar avanzando en materia de iniciativas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). Estas acciones no solo están orientadas a hacer frente a los desafíos operativos, **sino a mitigar los costos crecientes que enfrenta la industria**.

Siguiendo esta tendencia y conociendo el impacto que tiene en la industria, en **Argentina**, el sector mayorista y de distribución, que es una parte central de la cadena de consumo, **está profundizando su transformación digital como herramienta para mitigar el impacto de los costos operativos y comerciales y, al mismo tiempo, mejorar la eficiencia y su competitividad**²⁵. En ese sentido, son muchas las empresas distribuidoras o mayoristas que están integrando sus operaciones a las plataformas B2B ampliamente utilizadas por los minoristas, facilitando de esta manera el funcionamiento del ecosistema y garantizando, por ejemplo, la entrega eficiente de productos.

Asimismo, esta integración permite el conocimiento en tiempo real del stock disponible de productos, facilitando así una adaptación sin sobresaltos de las empresas a los cambios en la demanda. Por esta razón, y sabiendo que en esta nueva realidad el camino hacia el éxito solo puede recorrerse en colaboración con otras empresas, hay una tendencia cada vez más marcada, tanto en **Argentina** como en la región, en el establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas de consumo masivo y plataformas digitales, con el objetivo de aunar esfuerzos y hacer más eficiente (y menos costoso) el funcionamiento general de la cadena, lo decanta en precios competitivos, productos que no pierden calidad y disponibilidad, entregas que son realizadas en tiempo y forma, y, lógicamente, la satisfacción del consumidor.



²⁴ Ibidem, página 4.

²⁵ [El comercio mayorista en Argentina: cómo la tecnología está cambiando las reglas del juego](#) - Infobae, 19 de febrero

I.4 Sostenibilidad y ESG. Una tendencia que sigue creciendo en la industria C&R.

Los minoristas cuyas estrategias de negocio estén centradas en el cliente, **deberán también enfocar sus esfuerzos en los aspectos relacionados a la sostenibilidad y las pautas ambientales, sociales y de gobierno corporativo** (ESG). Estos elementos continúan ganando peso en la industria, desde que se han integrado completamente en cómo las empresas operan sus tiendas físicas y en línea, interactúan con sus clientes, trabajan con proveedores y sacan provecho de sus datos y tecnología. Asimismo, son temas que han ganado terreno en las agendas de los reguladores, inversionistas, empleados y consumidores, fundamentalmente por los cambios normativos que operan o pueden operar (en el corto a mediano plazo) en aquellos mercados donde los minoristas están instalados, siendo además una fuente de nuevas oportunidades comerciales. En ese sentido, entre algunas de las conclusiones en materia de sostenibilidad y ESG a las cuales arribaron los minoristas en la última reunión de la NRF, pueden destacarse, por ejemplo, la importancia de **dar a conocer cuáles son los valores de la empresa** (es decir, su *propósito*), la **priorización de un consumidor cuyas preferencias están orientadas a la sostenibilidad**, el peso actual de la **colaboración en la cadena de valor de la industria y su impacto en la descarbonización**, el crecimiento de las **prácticas de economía circular**, **el impacto ambiental de tecnologías como IA y el uso de los datos**, y la **inclusión y diversidad**.

Respecto a los **valores**, los minoristas reconocen cada vez más la existencia de un fuerte vínculo entre su *marca* y los *valores fundamentales* que buscan defender, **es decir su propósito y razón de existir**. Ya en la edición 2023 de este mismo informe²⁶, **KPMG**

había destacado entre sus conclusiones que el *propósito corporativo* es una construcción que busca priorizar los objetivos de la empresa definiendo, en primer lugar, su razón de existir más allá del fin de lucro. Mientras en el pasado los objetivos buscaban alinearse con el propósito de maximizar el beneficio de la compañía y sus accionistas, en la actualidad ese proceso tiene más que ver con abordar las necesidades de las personas y ocuparse de sus intereses, incluidas las cuestiones de sostenibilidad y ESG, que van más allá de las prácticas comerciales tradicionales. Por lo tanto, la capacidad de identificar y gestionar las tensiones y armonías entre las diferentes fuerzas que deben ponderarse para definir el propósito corporativo, resulta crucial para que los minoristas puedan tomar decisiones relevantes para sus culturas, mercados e industrias, siendo coherentes con los valores que buscan defender y, de esta manera, asegurar el éxito de largo plazo y la lealtad de sus clientes. Según destacó el **Centro de Excelencia Comercial de la Fundación Getulio Vargas**²⁷, el movimiento de la industria del consumo hacia los criterios ESG en la región de **Sudamérica** no algo reciente, sino que, al contrario, en los últimos 20 años ha madurado en países como **Brasil**. El gran cambio o punto de inflexión en esta tendencia ha sido la forma en que las empresas empezaron a ver el tema y a interesarse por éste. En un escenario cada vez más dinámico y complejo, el surgimiento de un perfil de consumidor que busca trascender las simples transacciones comerciales, es más consciente de su entorno y de los efectos de sus decisiones, y ha incorporado valores éticos, sociales y ambientales en sus decisiones de compra, está transformando el acto de consumo en una elección de alto impacto.



²⁶ *Tendencias 2023 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur*. Consumo y Retail, KPMG, 2023.

²⁷ [ESG no varejo: da diferenciação à obrigação - Mercado&Consumo \(mercadoeconsumo.com.br\)](https://www.mercadoeconsumo.com.br), 21 de mayo de 2024.

Según los resultados de un estudio realizado para **Latinoamérica** por la plataforma global de medios **Teads**, en conjunto a **Kantar**²⁸, elaborado en base a 2.000 entrevistas a mayores de 16 años distribuidas por igual entre **Argentina, Brasil, Colombia, y México**; 9 de cada 10 latinoamericanos aseguran que **la sostenibilidad tiene un rol importante en su vida diaria**.

Asimismo, el 65% de los mismos expresó cierta insatisfacción por los esfuerzos ESG que están realizando las empresas, en tanto que el 81% consideró inaceptable que una compañía no se preocupe en la actualidad por la sustentabilidad y la diversidad. Si bien el mercado ha visto siempre el tema financiero como algo fundamental, la realidad es que las sociedades de hoy y este nuevo perfil de consumidor (“consumidor ciudadano”), desean saber y entender cómo las empresas logran sus beneficios, es decir **qué prácticas, compromisos y políticas llevaron a la empresa a obtener su ganancia**. Estos resultados nos dicen que la gobernanza, lejos de ocuparse únicamente de la elaboración de informes y balances que den cuenta de estos temas frente al público, debe ser una cuestión central para las empresas que debe trabajarse “todos los días”, y que demanda el establecimiento de compromisos sostenibles claros, trascender el discurso y asumir la responsabilidad de lo que se está haciendo.

Lo anterior enaltece el hecho de **la sostenibilidad**, a pesar de no representar actualmente el atributo principal buscado por la media de los consumidores, **esté ganando peso en las decisiones de compra**, haciendo aún más importante la definición de un **propósito** y del conjunto de valores alineados a ese componente. Este punto cobra mayor relevancia si, además, se tiene en cuenta que los requisitos de divulgación están cambiando todo el tiempo (al menos hasta que exista un estándar global consensuado en materia de criterios ESG), que las regulaciones ambientales tienden a ser locales y que los riesgos y oportunidades son también particulares de cada mercado, o que, ligado a lo anterior, el peso que los consumidores le dan a la sostenibilidad en sus decisiones también varía entre mercados. De hecho, según puede desprenderse de las conclusiones de la última NRF, el consumidor “con mentalidad sustentable” no pertenece a un grupo demográfico o mercado determinado (además de ser sofisticado y estar siempre bien informado), **lo que en definitiva obliga al minorista a mantenerse en sintonía con la sostenibilidad**, sea cual sea su mercado o estrategia de desarrollo.

De hecho, **Latinoamérica** es una de las regiones que ha experimentado uno de los mayores incrementos en la cantidad de usuarios que eligen y demandan productos sustentables en los últimos años, lo que de alguna manera ha facilitado y potenciado la adopción de los criterios ESG entre compañías minoristas. En ese sentido, es importante volver a señalar los resultados de la encuesta que **KPMG Brasil** y la **Asociación Brasileira de Supermercados (ABRAS)**²⁹ realizó en 2022 a 354 empresas de ese país, que respaldan que la **sostenibilidad** es un elemento determinante para el sector: casi la totalidad de los encuestados (91%) aseguró estar considerando los criterios ESG en sus discusiones acerca de crecimiento y continuidad de sus negocios, en tanto que otro 56% afirmó tener metas para contribuir al desarrollo de las regiones en las que operan. Similares resultados pueden desprenderse de otro estudio de **KPMG** (KPMG International, 2022)³⁰, que recogió la opinión de 30.000 consumidores en 11 países, y en el que un 69% de los cuales aseguró estar dispuesto a pagar más por productos sostenibles, en tanto que otro 87% sostuvo que las empresas deben tener la responsabilidad de producir bienes durables, fáciles de arreglar y, sobre todo, reutilizables (economía circular).

No obstante, como también señaló **KPMG** (KPMG, 2023)³¹, la sostenibilidad está desarrollándose de manera disímil entre diferentes culturas, geografías y jurisdicciones. Si bien la mayoría de las encuestas muestran que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos y servicios “más éticos y respetuosos del medio ambiente”, otros estudios han demostrado la **existencia de una brecha entre la profundidad con la que los consumidores se preocupan por el medio ambiente y su verdadero impacto en las decisiones de compra**. Además, la sostenibilidad no es lo único que buscan los consumidores, ya que 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 la tienda a la que concurre 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 Consumer Goods Forum (CGF) en un informe de 2023: *“Los consumidores solo tomarán decisiones saludables y sostenibles en cantidades relevantes si esas elecciones también les brindan el valor y la experiencia que buscan”*.

²⁸ [El desarrollo sustentable: las marcas y la publicidad en Latinoamérica - DossierNet](#), 10 de febrero de 2023.

²⁹ [Encuesta de diagnóstico ESG de la industria de supermercados de Brasil](#). KPMG Brasil, ABRAS, diciembre de 2022.

³⁰ *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

³¹ *Ibidem*, página 2.



Sin embargo, **hay varias compañías de renombre en la región que están considerando seriamente a este consumidor sostenible** y tomando decisiones efectivas para transformar su producción hacia estos nuevos estándares. En **Colombia**, por ejemplo, **Nestlé** planea duplicar su negocio añadiendo nuevas marcas y buscando que, para 2030, el 50% de las materias primas utilizadas en sus procesos productivos sean de **agricultura regenerativa**. En tanto, **Grupo Nutresa** ha desarrollado una sólida estrategia de sostenibilidad que incluye prácticas responsables en su cadena de suministro, así como la reducción de emisiones y programas sociales.

Pero avanzar en materia de sostenibilidad requiere no solamente mirar hacia adentro de la compañía para adaptar el modelo de negocio y los productos a esta tendencia, sino buscar **la colaboración con el resto de los integrantes de la cadena de suministro**, es decir proveedores, clientes y otras partes interesadas, para aplicar de manera integral y coherente mecanismos que fomenten las prácticas de sostenibilidad en la logística y en el ciclo de vida de los productos, así como la **descarbonización** de toda la cadena en sus alcances 1 (emisiones directas de las empresas debido al consumo de combustibles), 2 (emisiones indirectas de la energía adquirida)

y 3 (emisiones indirectas en toda la cadena de valor). Esta tarea requiere del esfuerzo y colaboración de todas las partes, de la recolección de datos de calidad que permitan conocer de manera certera lo que está ocurriendo a lo largo de la cadena y la medida en que cada etapa contribuye a las emisiones totales, el enrutamiento eficiente de los productos y la electrificación del transporte, entre otras medidas. Pero también necesita del compromiso de los minoristas a implementar prácticas probadas de **economía circular**, fomentando el reciclaje y la reventa de bienes usados en tiendas físicas y en línea (muebles y artículos de lujo, por ejemplo), reduciendo así la producción de desperdicios, los costos y las emisiones asociadas a la producción. En paralelo, deben poner atención a las emisiones generadas por las **nuevas tecnologías y los datos**, de tal manera que su uso, amén de generar el conocimiento necesario para facilitar la descarbonización, no sea contraproducente al producir aquello que desea combatirse. Esto significa que, a medida que el comercio electrónico y el uso de las tecnologías se expande, los minoristas deben procurar identificar las nuevas fuentes de emisiones provenientes de la nube, los servidores y la participación digital del cliente con el objetivo de que el “impacto neto” de su uso en las emisiones sea negativo en materia de descarbonización.



De hecho, el estudio de **Teads** y **Kantar** citado previamente señaló que la **no contaminación del medioambiente** (o, en su defecto, la **mínima** posible) y el **no uso de componentes que puedan ser dañinos para la salud**, son las principales acciones que deberían tener en cuenta las empresas para ser más sostenibles. Asimismo, **4 de cada 5 personas mencionaron en el estudio que el uso de materiales reciclados y amigables con el medioambiente constituyen los detonadores más importantes en una decisión de compra**, seguido en orden de importancia por procesos de fabricación que sean libres de crueldad animal, eviten el plástico, apoyen causas sociales, y sean orgánicos certificados o productos veganos.

En esa misma línea puede citarse a **Natura & Co**, un grupo global originario de **Brasil**, que se encuentra impulsado por un propósito y busca desafiar continuamente el status quo para lograr un impacto económico, social y ambiental positivo, apoyándose en el poder de la cooperación, la cocreación y la colaboración. Esta empresa ha logrado la certificación “Corporación B” (es decir, que han incorporado un requerimiento legal que los obliga a tener siempre en cuenta a sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente en la toma de decisiones), y tiene por objetivo llegar a ser la empresa de belleza más elegida del mundo. Asimismo, esta enfocada en contribuir a la reducción global de emisiones, y tiene un plan compuesto de varias etapas que incluyen realizar un inventario de emisiones GEI con **Carbon Trust**, adoptar iniciativas con objetivos basados en la ciencia (*science-based targets*), evaluar la manera en la que se revisarán los progresos, incluir las emisiones de carbono en el proceso de toma de decisiones, implantar un sistema automático de medición de emisiones de GEI, adoptar la herramienta de precios al carbono, comprometerse con los proveedores, y establecer alianzas para eliminar emisiones de carbono a lo largo de toda la cadena³².

Finalmente, los minoristas también deberán enfocarse en que la **experiencia de compra sea más inclusiva**, ofreciendo una amplia selección de productos y precios orientados a diferentes

prospectos de consumidor en primera instancia, y con la posibilidad de afinar aún más la personalización o peculiaridad de los mismos mediante AI. En ese sentido, no son pocos los minoristas que están asegurándose de ser inclusivos frente a sus consumidores recurriendo a estrategias de diversidad que van más allá de lo típico (por ejemplo, haciendo que sus empleados reflejen las diversas comunidades en las que viven, y así ayudar a construir una presencia inclusiva auténtica). En ese sentido, en la encuesta anual a ejecutivos de **KPMG** de 2022³³, los empresarios minoristas **sudamericanos** ya habían subrayado la importancia de cumplir con los compromisos sociales realizados a los clientes y partes interesadas, sobre todo en lo relacionado a los **aspectos sociales** (salarios, derechos, inclusión, equidad, diversidad, etc.), destacando además las presiones que reciben de los grupos de interés para que estos objetivos sean incorporados dentro del modelo de negocio del minorista y hagan públicos sus avances mediante el *reporting* ESG. De hecho, gran parte de estos resultados fueron replicados en la última encuesta de la organización (KPMG, 2023), pero con algunos matices. En ese sentido, mientras los ejecutivos **sudamericanos** resaltaron que el escrutinio en materia de diversidad dentro de las organizaciones continuará creciendo en los próximos años, así como su responsabilidad en materia de movilidad social ascendente y la necesidad de que los cambios en materia de diversidad se realicen a nivel de liderazgo, entre los líderes globales destacaron la necesidad de acelerar la inclusión y diversidad en el ámbito laboral, especialmente en materia de equidad de género en los niveles C.

La idea final continúa siendo **“poner al cliente en el centro de la estrategia del negocio”**, lo cual se traduce en que tanto las comunidades y los empleados como las partes interesadas deben tener un lugar de privilegio en esa estrategia. Además de dar un propósito corporativo claro y coherente con las demandas sociales vinculadas a los criterios ESG y, en muchas ocasiones, ser una fuente de mejora en el desempeño financiero de la compañía, la centralidad del cliente ofrece respuestas a las preocupaciones de los minoristas en materia de regulaciones y cumplimiento, desde que todo el marco normativo vinculado con estos criterios son creados y evolucionan con las personas en su núcleo, pudiendo traccionar en paralelo las inversiones verdes y/o socialmente responsables.



³² [Jornada do Carbono - Natura RI \(naturaeco.com\)](https://naturaeco.com)

³³ KPMG 2022 CEO Outlook. Growth strategies in turbulent times. KPMG International, 2022

II. Consideraciones finales

En la actualidad, los consumidores esperan que los minoristas los encuentren donde sea que ellos estén, en las tiendas físicas, en línea o en las redes, con productos adaptados a sus necesidades a precios convenientes y con disponibilidad inmediata. Y a pesar de que la lealtad del cliente pareciera hoy estar guiada por estos conceptos, la realidad es que el consumidor también espera que las empresas minoristas construyan una marca o identidad apoyándose en las demandas activas vinculadas a la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Es cierto que la volatilidad de los últimos años ha añadido un peso considerable sobre las espaldas de los minoristas, dando lugar a la aparición de nuevas tendencias, especialmente las asociadas a tecnologías emergentes como AI/GenAI, o el comercio fluido; pero también ha reforzado otras ya existentes (muchas veces *contraintuitivas*), como la necesidad de incrementar la eficiencia en materia de costos y continuar mejorando la experiencia del cliente. Para lograr incorporar las tendencias emergentes y afianzar las existentes, uno de los principales aportes de este trabajo es que las empresas de retail deben ocuparse en desarrollar capacidades conectadas y fluidas en toda la organización, innovar e invertir en nuevas tecnologías, hacer uso creativo de las tiendas físicas y apoyarse en la omnicanalidad, sin dejar de atender las nuevas demandas de sostenibilidad y, sobre todo, alcanzar una escala rentable que potencie el crecimiento y desarrollo de la organización.

En materia de **tecnología**, la idea central es priorizar la intención de las inversiones y el valor que potencialmente pueden generar para el minorista, es decir si están orientadas a posicionar competitivamente la empresa, a aumentar su crecimiento y productividad, u ofrecer una experiencia continua y personalizada a los clientes. Dentro de la industria minorista, por ejemplo, la AI está aplicándose a pronósticos, recomendaciones, análisis de tiendas, publicidad, precios, gestión de inventarios y productividad de los empleados; así como a la mejora de la experiencia del cliente a través de la **personalización** de las compras. En todos los casos, **debe realizarse un análisis exhaustivo del fin con el cuál se invierte en una tecnología y cuáles son los resultados esperados que la justifican**. Es definitiva, la idea es **transformar con intención** ya que el incremento tecnológico no necesariamente se traduce en valor, por eso es fundamental que el primer paso de la transformación digital consista en definir los resultados comerciales deseados.

Asimismo, será crucial recurrir a los **datos**, los cuales deben ser de calidad, oportunos y fiables si lo que se espera es obtener “buenos resultados” al aplicar sistemas y tecnologías de vanguardia como AI/GenAI; así como implementar y mantener una estructura de seguridad de la información, apoyada en una gobernanza y gestión sólida de los datos, en el cumplimiento de los estándares legales vinculados a la protección de datos personales y, especialmente, en la ciberseguridad, que se ha vuelto una práctica determinante para alcanzar el éxito ante la elevada dependencia actual del retail de las compras y pagos en línea, además de funcionar como una clara ventaja competitiva y generadora de valor.

En paralelo, los minoristas deben comenzar a considerar los beneficios de implementar una estructura de **comercio fluido**, que es una nueva manera de poner al consumidor en el centro del negocio, llevando la relación con el mismo al siguiente nivel; pero sin dejar de buscar nuevas maneras creativas de lograr **eficiencia en costos** mediante estrategias que sean “a prueba de inflación” y apoyándose en la digitalización de las operaciones y en la propuesta de valor al empleado. Asimismo, deben continuar los avances realizados en **iniciativas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo** (ESG), que resultan cruciales en una estructura de comercio fluido y en un modelo de negocio centrado en el cliente.

De hecho, **estos elementos continúan ganando peso en la industria**, integrándose completamente en cómo los minoristas operan actualmente sus tiendas físicas y en línea, interactúan con sus clientes, trabajan con proveedores y sacan provecho de sus datos y tecnología. Para ello, será determinante dar a conocer cuáles son los valores de la empresa (es decir, su propósito), priorizar al consumidor cuyas preferencias están orientadas a la sostenibilidad, fomentar la colaboración en la cadena de valor para impulsar la descarbonización y las prácticas de economía circular, comprender el impacto medio ambiental de la tecnología y el uso de los datos, y, finalmente, continuar con los avances en materia de inclusión y diversidad.



Referencias Bibliográficas

EIU. Consumer Goods and retail Outlook 2024. Higher footfall amid depleted savings. The Economist Intelligence Unit (EIU), 2023.

EUROMONITOR. Tendencias globales de consumo en 2024. Euromonitor International, noviembre 2023.

KPMG. Tendencias 2023 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur. Consumo y Retail, KPMG, 2023.

KPMG. Stormy seas for retailers. Rapid changes and high capital costs make retail a sector prone to distress. KPMG, 2024: [Stormy seas for retailers - KPMG Global](#).

KPMG. Towards Seamless Commerce. The challenge of customer-centric seamless commerce: a global review. KPMG, Febrero 2024.

KPMG. Global Tech Report 2023: Consumer & Retail Sector Insights. KPMG International, 2024.

KPMG. KPMG 2023 CEO Outlook. KPMG International, 2023

KPMG. KPMG 2022 CEO Outlook. Growth strategies in turbulent times. KPMG International, 2022

KPMG. Consideraciones en ciberseguridad 2024. Las innovaciones tecnológicas requieren pragmatismo estratégico. KPMG, 2024

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

KPMG Brasil & ABRAS. Encuesta de diagnóstico ESG de la industria de supermercados de Brasil. KPMG Brasil, ABRAS, diciembre 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





Contacto



Fernando Gamboa

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

kpmg.com/socialmedia



© 2024 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.