KPMG

Consumo y Retail en América del Sur. Tendencias 2021

Consumo y Retail

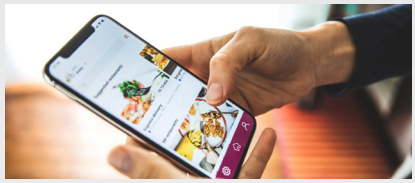
Marzo de 2021

kpmg.com

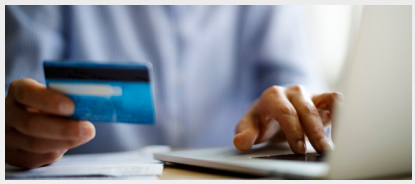
Sumario

4 **Macrotendencia 1.**
Revisión de las asociaciones y de los modelos comerciales.

8 **Macrotendencia 2.**
La reconsideración del costo de hacer negocios.



12 **Macrotendencia 3.**
El Propósito como estrategia.



14 **Macrotendencia 4.**
El poder del consumidor.

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

Contenido y aspectos técnicos:
Fernando Gamboa

Análisis y redacción:
Matias Cano // Ricardo Lima

Diseño y diagramación:
Alexander Buendía // Marianna Urbina

Coordinación:
Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti

© 2021 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.

Tendencias en Consumo y Retail Sus implicancias para la región

Como resultado de los efectos extendidos de la pandemia y la incertidumbre que rodea tanto a su finalización como al proceso de vacunación global, durante 2021 habrá una fuerte consolidación de las ocho tendencias descritas en el último informe. Algunas de éstas, con mayor incidencia y peso que otras.

Introducción

A esta altura, resulta claro que los efectos de la pandemia de COVID-19 sobre el mundo económico se extenderán en un horizonte de tiempo que, hasta hoy, resulta incierto incluso para los especialistas. En el plano comercial y, particularmente, en lo que atañe a la industria del consumo, la crisis sanitaria ha acelerado la mayoría de las tendencias que los analistas venían observando para este sector, especialmente por el impacto que ésta ha derramado sobre los patrones de consumo, alterando la evolución tanto de las necesidades como preferencias de los consumidores en todo el mundo.

Para comprender este evento de significancia global, **KPMG** llevó adelante en la segunda mitad de 2020 una encuesta que abarcó a 75.000 consumidores de 12 mercados[1], y que incluyó a **Brasil** como representante de América del Sur. El estudio fue desarrollado a lo largo de seis etapas, con la intención de establecer cuáles habían sido los efectos de la pandemia sobre el comportamiento del consumidor a medida que ésta avanzaba, y qué implicaciones tiene ello para las organizaciones y sus estrategias de negocios de corto y mediano plazo. Entre los principales resultados la encuesta halló que los consumidores esperan que los efectos de la pandemia se extiendan más allá del próximo año, demuestran estar más preocupados por sus finanzas, ponderan como nunca la relación entre la calidad y el precio de los productos, y priorizan la seguridad personal en el proceso de compra, fomentando así el comercio electrónico y las plataformas de venta en línea. Lógicamente, estos resultados proponen una batería de interrogantes para las organizaciones –especialmente para las que se desempeñan en el sector de consumo–, y las interpela a buscar nuevas soluciones que garanticen la rentabilidad operativa durante la crisis sanitaria, fortalezcan la lealtad de sus clientes y las preparen para emerger más resilientes de esta crisis.

Es por esta razón que el estudio mencionado profundiza en la necesidad de que las empresas comiencen a revisar sus estrategias y modelos de venta buscando favorecer la omnicanalidad; ponderen la significativa crisis de confianza que atraviesan los consumidores a raíz de un incremento en la sensación de vulnerabilidad empujada por la pandemia (y que, como resultado, está retrayendo la interacción de los consumidores con el exterior); y busquen comprender las nuevas modalidades de compra en comestibles, enmarcadas tanto por el incremento en el valor del *ticket* (con cestas más abultadas y porciones de tamaño familiar) y la concentración en el número de tiendas donde se realizan las compras, como así también por la reducción en la frecuencia (de compra) y una mayor propensión al consumo "en el hogar" (que se esta transformando en el hub de toda la actividad individual y familiar, incluyendo trabajo, educación, entretenimiento, bienestar y consumo). Asimismo, es importante entender la relación inherente a estos patrones de comportamiento. Por ejemplo, los consumidores de **Brasil**, que según los resultados de este estudio están entre los más inclinados a "quedarse en casa" (desde que se sienten más restringidos financieramente y reportan, comparativamente a otros mercados, un menor nivel de confianza en las organizaciones), son también los que han incrementado comparativamente y en mayor medida el gasto promedio en comestibles respecto a la medición anterior al inicio de la pandemia.

Teniendo en cuenta lo anterior, en esta nueva edición del estudio sobre *Tendencias en Consumo y Retail para América del Sur,* se presentan cuatro macrotendencias de interés global que definirán el trayecto que la industria seguirá durante 2021 y años venideros, y a las que las empresas del sector deberán prestar especial atención si desean mantenerse resilientes frente a la crisis sanitaria y emerger como organizaciones más sólidas en la fase de recuperación o post-pandemia. **Las cuatro macrotendencias desarrolladas en el presente trabajo son:** 1) la necesidad de revisar las asociaciones y modelos comerciales; 2) la reconsideración de los costos de hacer negocios; 3) la prioridad de las empresas en demostrar un propósito para su marca; y 4) la aceptación ineludible de que es el consumidor quien hoy posee el control. En paralelo, se desglosan las principales tendencias que componen, definen u operan como pilares de estas macrotendencias, teniendo en cuenta su impacto en la región de América del Sur. Finalmente, se exponen algunos casos o ejemplos de referencia, que intentarán mostrar cómo el sector de consumo puede abordarlas para enfrentar la nueva realidad.

1 "Los consumidores y la nueva realidad. COVID-19 Pulse Survey", KPMG International, noviembre 2020

© 2021 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.

I. Macrotendencia 1

Revisión de las asociaciones y de los modelos comerciales.

Resulta claro que las restricciones y cambios impuestos por la pandemia obligarán a las empresas a una profunda reflexión para determinar si necesitan reconsiderar sus actuales modelos de negocio. En términos generales, ello implicará revisar cómo se están ajustando a tres tendencias globales de peso que están afectando significativamente la manera de hacer negocios en Sudamérica: 1) **el grado de adopción en nuevas tecnologías**, 2) **la explotación de las plataformas digitales**, y 3) **los nuevos modelos de cooperación y asociación entre empresas (Figura N° 1)**

Figura N° 1
Tendencias asociadas a la macrotendencia "Revisión de asociaciones y modelos comerciales"

Implicaciones

- Ecosistema de plataformas / Comercio minorista orientado al servicio;
- DTC incorporado por los fabricantes;
- Consolidación del omnicanal en todo los tipos de productos;
- Repensar la integración entre lo físico y lo digital;
- Acelerar las asociaciones para obtener habilidades y servicios complementarios.

Fuente: elaboración propia en base a NRF, 2021

© 2021 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.

El **grado de adopción de nuevas tecnologías** se ha acelerado como nunca antes durante el período de pandemia, llevando a la industria hacia una transformación digital sin precedente que ha seguido un esquema fuertemente apoyado en métodos ágiles y *"learning by doing"*. Y no es para menos. Aunque la intensidad creciente en el uso de las tecnologías emergentes ya era una tendencia muy marcada antes del inicio de la pandemia, el cambio radical que experimentó en su pendiente con la crisis sanitaria no solo acrecentó su peso ante las diferentes medidas que los países del mundo fueron tomando para mitigar el impacto socioeconómico de la crisis (cierres de emergencia, o lockdowns, y restricciones a la movilidad), sino que ha forzado a la mayoría de los analistas y especialistas del sector a predecir una profundización de ésta más allá del fin de la pandemia. De hecho, según los resultados de la última encuesta anual realizada por KPMG a ejecutivos de todo el mundo (CEO Outlook, 2020)[2], alrededor del 69% de los CEO de empresas minoristas aseguraron que planean invertir más capital en tecnología y procesos de digitalización con el objetivo de estar preparados para la coyuntura post-COVID-19. Aunque esta tendencia quedó también reflejada entre los CEO sudamericanos que operan en este sector, lo cierto es que los ejecutivos de la región suelen hallar mayores obstáculos para implementar los cambios que demanda un futuro digital, desde que un 31% señaló que el principal desafío en este aspecto estaría relacionado con "la dificultad para tomar decisiones rápidas en materia de tecnología", lo que de alguna manera se traduce en importantes retrasos en el camino hacia la digitalización del retail regional.

Una de las tecnologías más representativas de este cambio son las **plataformas digitales**. Estas plataformas están generando una revolución en la industria del consumo a lo largo de toda su cadena de valor –afectando en igual medida al *retail*, a la industria de los empaquetados (o simplemente *CPG*), y a los consumidores–, y desplazando a una velocidad inusitada el espacio donde interactúan oferta y demanda del entorno físico al virtual, en favor de una estrategia apoyada en la *omnicanalidad*, que es el siguiente paso en la evolución de esta industria. Si bien la reducción sensible del flujo de ventas en las tienda físicas en favor del entorno digital ha sido otro resultado indiscutido de las plataformas con anterioridad al inicio de la pandemia, la contribución de este canal en los ingresos totales de la industria se disparó durante la crisis, haciendo que la mayoría de las empresas comenzaran a revisar sus estrategias comerciales, al principio por una necesidad de supervivencia y, en la actualidad, como parte central de su modelo de negocio. En efecto, un estudio reciente realizado por KPMG[3] confirma esta nueva tendencia en materia de tecnología, al dejar entrever cuán importante se han transformado las plataformas para los inversores. Entre otros interesantes resultados, el informe resaltó que los inversores están apostando y apostarán fuertemente a los modelos de negocio basados en plataformas, desde que están convencidos que dominarán el panorama empresarial futuro. Asimismo, apoyado en datos aportados por *Datastream y S&P Capital IQ*, el estudio encontró que, a pesar de que los márgenes de ganancia están fuertemente presionados, las empresas basadas en plataformas digitales disfrutan de ingresos medios que, en muchos casos, son entre 5 y 7 veces mayores a los observados en los modelos tradicionales. En síntesis: la ventaja competitiva que puede proporcionar el uso de las plataformas está a la vista.

Aunque este hecho se ha transformado en una realidad global teniendo en cuenta el crecimiento experimentado por empresas como *Amazon, Alibaba o Newegg* durante 2020 a raíz de la pandemia, un ejemplo frecuentemente citado para América del Sur es el de *Mercadolibre*, **de Argentina, que durante la crisis sanitaria se convirtió en la empresa más valiosa de la región.** Según el reporte de resultados financieros elaborado para el segundo trimestre de 2020[4], la compañia digital registró un aumento mayor al 45% en su base de usuarios únicos durante ese período (alcanzando los 51 millones), y un incremento interanual del 61% en sus ingresos netos en dólares. Del mismo modo, durante el tercer trimestre de 2020 los resultados siguieron esta tendencia[5]. Mientras la base de usuarios alcanzó los 76 millones, los ingresos netos en dólares fueron un 85% mayores al alcanzado en igual período de 2019. Asimismo, otros ejemplos que pueden citarse para la región son los de *Colombina*, de **Colombia**; *AB InBev*, de **Ecuador**; o *Magazine Luiza, Lojas Americanas y Via Varejo* de **Brasil.** Mientras la primera de estas empresas *(Colombina)* recientemente actualizó los procesos de *back office* asociados a la producción y distribución mediante la implementación de la nueva plataforma SAP S4/HANA (un sistema de planificación de recursos empresariales, o ERP, con tecnologías inteligentes integradas, que incluyen inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis avanzado), que permitió a la compañía reducir los costos de almacenamiento y actualizar su infraestructura tecnológica al ubicarla en la nube de IBM (en el marco de un proceso de conversión de los datos históricos de la compañía equivalentes a 20 años de información); la segunda *(AB InBev)*, una de las más importantes de la industria cervecera regional, incorporó una aplicación para celulares que mejoró la interacción con los clientes durante la pandemia, incrementando las ventas a través de este nuevo canal. Este cambio tecnológico resultó ser crucial para la empresa, desde que el mencionado canal terminó transformándose en el más importante durante 2020 (+70%), frente al freno impuesto que experimentó la actividad a raíz de la emergencia sanitaria. En cuanto a los casos de *Magazine Luiza, Lojas Americanas y Via Varejo* de **Brasil**, la transformación digital les ha servido no solo para sobrevivir sino para expandirse durante la pandemia. Mientras la plataforma de ventas en línea *Magalu* le ha permitido a *Magazine Luiza* ubicarse recientemente entre las 25 cadenas de retail más importantes del mundo, según una encuesta realizada por *Trading Platforms; Lojas Americanas* incorporó un nuevo modelo de *cash back* con devolución de dinero para vendedores, y una plataforma de compras en supermercados con entrega rápida. Asimismo, *Via Varejo*, una empresa que tenía la mayor parte de sus negocios estructurados en tiendas físicas, decidió invertir fuertemente en su transformación digital al incorporar un nuevo marketplace que lo ha llevado a convertirse en pocos meses en uno de los referentes del mercado en materia de comercio digital.

2 "CEO Outlook 2020. COVID-19 Special Edition", KPMG, septiembre del 2020.

3 "The Future of Retail", KPMG International, enero de 2021.

4 "Mercado Libre: los resultados del segundo trimestre 2020", IDEAS Mercado Libre, Noticias, agosto del 2020.

5 "Mercado Libre anunció los resultados del tercer trimestre 2020", IDEAS Mercado Libre, Noticias, noviembre del 2020.

© 2021 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.

Sin embargo, **no todo está perdido para el retail tradicional.** En la mayoría de los países de Sudamérica, persiguiendo una tendencia que aparenta como global, la industria del retail esta siguiendo un firme proceso hacia la digitalización que tiene como meta fortalecer el modelo predominante, pero donde el canal digital busca complementar la estructura empresarial, y en la que, en la mayoría de los casos, la tienda física se transforma en el "buque insignia" de la estrategia de marca. Cuando se observa que el mercado minorista incrementa significativamente el uso de los medios digitales para vender sus productos, no debe interpretarse que estemos cerca del fin de las tiendas físicas, y mucho menos del comercio tradicional. Al contrario, la industria del consumo esta decidida a integrar los entornos físico y virtual en la medida de lo posible (y en tanto y en cuanto se complemente a la experiencia de compra del consumidor). Ejemplos de ello son los modelos *BOPIS (buy online, pick up in store), BORIS (buy online, return in store) y BOPAC (buy online, pick up at curbside)*, que se están convirtiendo en la norma; o las denominadas "tiendas oscuras" *(dark stores)* y "tiendas híbridas" (grandes tiendas que están combinando la experiencia de compra tradicional con la tendencia digital), que están potenciando el retail digital ofreciendo una logística de entrega más eficiente y de tiempos cortos en la última milla.

Un ejemplo que puede citarse para **Argentina** es el de la empresa *Coca Cola Andina*, que en respuesta a la pandemia ha incorporado recientemente un canal de ventas *online* directo, denominado *"Tienda Coca Cola"*, y que le permite a la empresa llegar a sus clientes de manera directa haciendo uso de los canales habituales de distribución de la compañía, pero incorporando un proceso de entrega programada en tiendas de "cercanía" que terminan actuando como distribuidoras oficiales. De hecho, esta práctica de "saltear la góndola" y llegar directamente a los clientes, no se agota en el ejemplo anterior ya que existe un conjunto nutrido de otras empresas transitando el mismo camino, entre las cuales pueden mencionarse *Arcor* (con su reciente plataforma de e-commerce *"Arcor en casa"), La Serenísima* (con su iniciativa, aun en prueba piloto, *"La Serenisima va a tu casa")*, y *PepsiCo* (que habilitó recientemente un marketplace o tienda oficial dentro de *MercadoLibre*), y otras como *Unilever, Bimbo, Cepas, CCU, Quilmes*[6] *y Ambev*[7] (que en **Brasil**, por ejemplo, con su plataforma D2C *Ze Delivery*, está rompiendo récords con 27 millones de pedidos realizados en 2020, lo que representó un crecimiento del 1700% respecto a 2019).

Como puede apreciarse, **las plataformas digitales han generado una disrupción en la manera que los consumidores se relacionan con las empresas de consumo**, al tiempo que han sido impulsoras de grandes avances en materia de satisfacción, experiencia y lealtad del cliente, principalmente gracias a la potencia que brinda el **análisis predictivo**, que utiliza los datos del cliente y sus transacciones históricas para adelantarse a sus necesidades y predecir más rápidamente su comportamiento futuro. Esta herramienta se esta transformando en vital frente a los tiempos que corren, ante la volatilidad que experimentan los patrones de consumo y lo difícil que se ha convertido mantener la lealtad hacia una determinada marca. Y en este punto, la tecnología móvil, que permite a las empresas estar conectadas al cliente con una frecuencia 24/7, continúa siendo el principal aliado.

En la última edición de este informe, se aseguró que la tecnología móvil había sido una de las principales impulsoras de las plataformas a nivel global (o su principal aliado), desde que más del 80% de la población mundial posee una conexón móvil activa de internet, y porque representa un canal con inmensas oportunidades para retailers y empresas CPG por igual, a lo que se suman las facilidades que esta tecnología supone para los consumidores en términos de inmediatez, cercanía y conveniencia. Para rubricar la importancia de la tecnología móvil, puede volver a citarse el ejemplo de *Mercadolibre*: durante el tercer trimestre de 2020, en plena pandemia, más del 70% del valor generado por el gigante sudamericano del e-commerce provino de transacciones realizadas desde dispositivos móviles[8], cuando 12 meses atrás esa cifra era poco más del 60%. Por lo anterior, es de esperar que la intensidad en el uso de la tecnología móvil continúe profundizándose a nivel global, tanto en el camino que nos lleva hacia el fin de la pandemia como luego de ésta. Y el 5G, que es el siguiente paso en su evolución, será el gran impulsor. Esta nueva tecnología traerá consigo la oportunidad de experimentar nuevas formas de comercializar los productos gracias a las mejoras que traerá consigo en materia de conectividad (gran velocidad, menor latencia, etc.) y la oportunidad de ofrecer tiendas virtuales integradas a dispositivos de realidad aumentada, experiencias inmersivas mediante tecnologías holográficas que permitan simular el proceso de compra de productos tal y como se realiza en las tiendas físicas, entregas con drones que serán más completas y eficientes mediante la transmisión rápida de datos, y la posibilidad de tener una cadena de suministro totalmente automatizada y sostenible (Kanamaru y Gambôa, 2021).

Con todo este proceso de transformación del entorno físico al virtual, otra tecnología que esta en su *cenit* es la **ciberseguridad**. En paralelo al ritmo creciente de la adopción tecnológica, surge la necesidad de elevar las medidas de protección frente a las cada vez más comunes amenazas digitales, que pueden afectar tanto la operación del negocio como la confianza construida con los clientes. Durante 2020, por ejemplo, hubo un incremento de los ataques de "ransomware", es decir un software malicioso que encripta datos y solicita un "rescate" en *bitcoins*, que suele ascender a varios miles o millones de dólares. Este fue precisamente el ataque sufrido por *Cencosud*[9], que impactó locales en **Argentina** y **Chile**, resultando en una parálisis temporal de sus operaciones, así como en amenazas de liberación de datos de tarjetas de crédito de clientes. Bajo esta nueva normalidad, la pregunta relevante ya no es "si se esta o no expuesto a un ciberataque", sino "cuándo sucederá" y "si la compañía está preparada para responder y reponerse rápidamente". En ese sentido, según recientes declaraciones del CISO de *MercadoLibre*, uno de los objetivos de la empresa consiste construir un alto nivel de "resiliencia" que le permita a la compañía proceder adecuadamente frente a un ataque cibernético, conociendo de antemano que, en este nuevo contexto, es prácticamente imposible evitarlos[10].

6 "Saltear la góndola: cuáles son las empresas qué le venden directamente a los consumidores", ForbesAR, enero de 2021.

7 "Beber en casa y comprar online se mantendrían como hábitos en consumidores de cerveza: CEO AB InBev", Reuters, 25 de febrero de 2021.

8 Ibidem, pág. 4

9 "Hackeo masivo a Jumbo: es un "secuestro virtual" y hay millones de tarjetas argentinas en peligro", InfoTechnology, 12 de enero de 2021.

10 https://audioboom.com/posts/7660088-jorge-o-higgins-mercado-libre

© 2021 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.

Finalmente, otro punto a destacar en relación al modelo comercial y operativo que las empresas del sector deberían seguir para enfrentar la nueva normalidad tiene que ver con **las estrategias de cooperación y asociación.** Las asociaciones entre distintos jugadores de un mismo mercado o, incluso, competidores, con oportunidades de generar beneficios para todas las partes involucradas y, especialmente, los clientes, ya forman parte de la nueva realidad y serán determinantes a futuro. Estos *"joint ventures"* pueden fortalecer el segmento, mejorar el funcionamiento de la cadena de suministros frente a una mayor exigencia de los consumidores y, en última instancia, favorecer el desarrollo económico al aportar valor a todos los implicados en la relación de consumo. Entre las principales configuraciones de asociación pueden destacarse: i) las empresas que ofrecen su plataforma o ecosistema digital "como servicio" –que es una forma de asociar diferentes etapas de una misma cadena de valor, y contribuir a la especialización y división de tareas minimizando la inversión de la empresa que desea ingresar al entorno digital–; ii) las iniciativas de cooperación que enarbolan el concepto de *"strong together"* entre empresas de diferentes etapas o entre competidores (especialmente útil durante la pandemia); iii) la práctica del concepto de "venta minorista segura" mediante la cooperación con empresas de otras industrias, y que pueden facilitar la "compra segura" en tiendas físicas al proporcionar soluciones en materia de conteo de clientes, distanciamiento social, uso de mascarillas, limpieza y monitoreo; iv) el uso de métodos y equipos ágiles destinados a mejorar la implementación de iniciativas DTC *("direct-to-costumer")*; y v) las estrategias de asociación o cooperación destinadas a fomentar las "tiendas de cercanía" (por las restricciones a la movilidad y otros efectos de la pandemia) y las cadenas de suministro locales (ante los efectos de la crisis en el funcionamiento y ruptura de las cadenas internacionales), que han recuperado peso durante la pandemia.

Aunque uno de los ejemplos más claros puede ser, nuevamente, la profundización de los planes de *MercadoLibre* de integrar verticalmente varias etapas de la cadena mediante asociaciones con otras empresas (por ejemplo, su nuevo servicio *"Supermercado Libre"*, que le permite abrir un nuevo canal de ventas aprovechando las capacidades de su plataforma y eficiencia logística), otros casos recientes que puede destacarse en la región de América del Sur, y que están relacionados al concepto de *"strong together"*, son el de *Americanas Mercado*, una plataforma digital de logística y distribución lanzada recientemente en **Brasil**, y cuyo propósito es el de efectuar entregas rápidas (menores a las 3 horas) en compras realizadas en las plataformas de supermercados asociados *(Makro, Sam´s Club y BIG)*; o el de la asociación entre las empresas *Grupo Arcor*, de **Argentina**, e *Ingredion Inc.*, de los EE.UU. (líder global en soluciones de ingredientes para el sector de alimentos y bebidas), y cuyo acuerdo establece la creación de un *"joint venture"* para apalancar sus operaciones, procesos y mejores prácticas, extendiendo la presencia geográfica y la oferta de ingredientes para la industria alimenticia en **Argentina**, **Chile** y **Uruguay**. La alianza comprende una facturación anual estimada en más de US$ 300 millones[11].

Lo anterior deja en claro que los modelos de negocio basados en un único canal de venta *("single channel")* son una especie en extinción, desde que la propia evolución del sector, que ya venia mostrando señales de cambio, se ha visto impulsada por una crisis sanitaria que ha mutado la óptica comercial hacia la omnicanalidad, al comercio electrónico potenciado por las plataformas digitales y la tecnología de punta, y a una revisión de las asociaciones con otras empresas. Vértices de una estrategia de desarrollo centrada en el cliente.

11 "Alianza en alimentos. Nace un gigante de US$300 millones en la Argentina", La Nación, febrero de 2021.

© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Macrotendencia 2

La reconsideración del costo de hacer negocios.

El crecimiento del comercio digital es una realidad que viene observándose a nivel global hace varios años. Si bien el tamaño del mercado para el comercio electrónico a nivel global experimentó un salto del 25% en dólares como producto de la pandemia entre 2019 y 2020, estimaciones de *Euromonitor International* presentadas en un reciente estudio de KPMG[12] muestran que el comercio electrónico registrará en el período de 15 años entre 2010 y 2024 una tasa de incremento anual promedio punta-a-punta del 17% (tasa anual compuesta). A pesar de lo proyectado a nivel agregado, **lo cierto es que en América del Sur la modalidad de compra en línea no había mostrado cifras significativas de desarrollo hasta el inicio de la crisis sanitaria de COVID-19**, como producto de las restricciones impuestas a la movilidad que adoptaron la mayoría de los países de la región y que llevó a los consumidores a cambiar de manera obligada su comportamiento de compra hacia el *e-commerce*. En particular, las previsiones de *Statista*[13], proveedor líder a nivel global de estadísticas económicas, sostienen que la región verá crecer su volúmen de comercio electrónico en dólares en porcentajes considerables hasta 2024, con **Brasil** (+74%), **Colombia** (+92%), **Argentina** (153%) y **Perú** (121%) como los líderes de esta tendencia.

Si a la evidencia anterior se suman un consumidor que se encuentra constantemente a la búsqueda de experiencias diferenciadas y el impacto que en ello ha tenido la pandemia, **la búsqueda de alternativas para mejorar los márgenes de ganancia y reducir los costos del negocio se han convertido en una prioridad para todo el sector.** Con este objetivo, y la necesidad de desligar los ingresos del sector de los determinantes tradicionales (buscando un equilibrio entre los intereses económicos de las empresas y los patrones cambiantes en el consumo), **la revisión del funcionamiento de la cadena de suministros** (1) **y de las capacidades para usar eficientemente los datos de los clientes con fines predictivos** (2) han pasado a ser una nueva prioridad en las agendas de las empresas del sector **(Figura N° 2)**. A pesar de que estas dos tendencias fueron una parte importante del último informe, debe señalarse que, como producto de la crisis sanitaria, ha existido una profundización de las mismas durante 2020.

12 "The Future of Retail", KPMG International, página 5, enero de 2021

13 "El boom del e-commerce latinoamericano", Statista, septiembre de 2020; con cifras de "Statista Digital Market Outlook".

© 2021 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.

Figura N° 2
Tendencias asociadas a la macrotendencia "La reconsideración del costo de hacer negocios"

Supply Chain Inteligente y de rápida respuesta

Poder de los Datos

Implicaciones

- Repensar los canales, formatos y estrategia empresarial;
- Se cuestiona la función de las tiendas físicas, priorizando la experiencia;
- Revisión de categorías y surtido;
- Revisión de espacios físicos y contratos de arrendamiento;
- Necesidad de reinventar los ecosistemas logísticos;
- Optimización de la fuerza laboral, automatización y control de tareas.

Fuente: elaboración propia en base a NRF, 2021

En la sección anterior se mencionó la **importancia que tienen y tendrán los datos** para el *retail* y los fabricantes de productos de consumo, especialmente en el campo del **análisis predictivo del comportamiento del cliente.** Las empresas necesitan comenzar a ocuparse en captar adecuadamente los datos de sus clientes y validar la información que recaban, de tal modo de poder rentabilizar su base de datos y captar nuevos clientes y oportunidades. Si bien las empresas de la industria del consumo y de otros sectores han venido recogiendo información referida, por ejemplo, a volúmenes de compra, productos de mayor demanda y canales más utilizados; no ha sido **hasta ahora** que las compañías han advertido el peso de los datos para el diseño de una estrategia de negocio que fortalezca la relación con el cliente y, al mismo tiempo, optimice los costos operativos, comerciales y logísticos. En efecto, el uso inteligente de los datos permite personalizar la experiencia del cliente y alcanzar una mayor tasa de fidelización, generando la percepción de que éste es único para la marca y que se encuentra "en el centro" de su estrategia y propósito. Tal es su importancia, que las empresas del sector están explotando técnicas de análisis avanzados de datos (D&A) y de inteligencia artificial (IA) para seguir el rastro digital de los clientes y sus transacciones, y así poder *"mapear"* la oferta en función de los patrones de consumo, explotando al máximo las oportunidades de crecimiento. Asimismo, al permitir una mejor comprensión de los clientes (especialmente en materia de cómo suceden en el tiempo los cambios observados en los patrones demográficos y en los comportamientos, deseos y necesidades de las personas), las empresas pueden tomar decisiones de inversión más inteligentes y alineadas con las necesidades futuras de sus clientes (KPMG, 2021)[14]. Estas tecnologías de análisis de datos serán especialmente importantes para el *retail* tradicional, que no se ha adaptado completamente al nuevo modelo de negocio, y peligra ante los cambios impulsados por la pandemia.

14 "NRF 2021: Five trends reshaping the retail chessboard", KPMG, 2021

© 2021 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.

Si bien el cambio de paradigma planteado por las nuevas tecnologías y los datos en la industria del consumo mostrará su alcance en el mediano y largo plazo, también es cierto que, finalizada la crisis sanitaria, estaremos en presencia de un consumidor más digitalizado, consciente, comprometido y urgido de nuevas experiencias, como así también más sensible al precio y la calidad de los productos *(value for money)*. Además de generar más presión sobre los márgenes de ganancia en la cadena de valor (con costos incrementales derivados de un mayor peso del comercio eléctronico, presión de los proveedores para transferir el costo de las materias primas, costos laborales crecientes que demandarán automatización, y mayores erogaciones derivadas de las nuevas medidas de seguridad impulsadas por la pandemia), se estima que *este nuevo consumidor* propiciará un cambio radical en el *retail,* empujando **la industria a transformarse desde de un modelo B2C** *(bussiness to consumer)* **a otro C2B** *(consumer to business)*, el cuál seguramente delegue un mayor control del negocio al consumidor. Esto significará un perfil de consumidor más complejo, que requerirá que las empresas destinen mayores recursos a conocer exhaustivamente los nuevos hábitos de consumo para poder definir qué productos o promociones deben ofrecerse, y así optimizar costos y ganancias. Y ello solo podrá hacerse mediante las nuevas técnicas de explotación de "datos". Por ejemplo, mediante la explotación de estas herramientas y la diversificación de sus negocios, *MercadoLibre* ha podido alcanzar "economías de escala" en sus operaciones, las que no solo le han permitido reducir los costos operativos y aumentar los márgenes de ganancia haciendo viable su negocio, sino que, al mismo tiempo, le funcionan como una elevada barrera de ingreso a sus potenciales competidores. No obstante, el costo de recabar información inexacta o de difícil comprensión e interpretación puede incluso ser un problema mayor al de prescindir de esta actividad. Según la última encuesta global sobre gestión de datos de *Experian*[15], que busca profundizar sobre el impacto de los datos en el desempeño organizacional, la inexactitud o dificultad en la comprensión de los datos recabados conforma uno de los grandes problemas señalados por la mayoría de los profesionales entrevistados en **Brasil**, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y Australia, desde que puede generar pérdida de recursos y gastos adicionales debido a la mala calidad de la información (confirmado por el 42% de los profesionales del Brasil, y por 41% a nivel mundial). Y para reforzar lo mencionado, algunos especialistas están convencidos de que los datos son el "nuevo petróleo"[16], afirmando que cualquier estrategia de transformación digital que se precie debe estar basada en una estrategia de datos, desde que son el combustible de la transformación, el nuevo petróleo de la economía e, incluso, mejores que este último porque cuanto mayor es su uso, mayor es su refinación e importancia.

En paralelo, **los consumidores son cada vez más conscientes de los riesgos inherentes a la privacidad de los datos y la importancia de una normativa que regule su explotación** (a la cual ya han suscrito la mayoría de los países de la región de América del Sur, en un intento por dar un marco a esta actividad)[17]. No obstante, el mismo estudio de KPMG mencionado en la sección anterior[18] estimó que, mientras gran parte de los consumidores "está preocupado por la privacidad de los datos", hay un interés creciente de parte de los mismos a "compartir su información" si ello se traduce en una mejor experiencia de compra. Este resultado es coherente con otro estudio realizado durante 2019 (KPMG, 2019)[19], que había detectado que alrededor de 5 de cada 6 consumidores que no pertenecían a ningún programa de lealtad estaban de acuerdo en compartir su información personal en pos de acceder a los beneficios de los mismos.

La necesidad por adaptarse a las nuevas tecnologías e implementar técnicas de explotación de datos tiene otra derivación fundamental para el *retail:* **la oportunidad de construir una cadena de suministro inteligente.** Si bien la cadenas de suministro de la mayoría de los sectores productivos representan estructuras sofisticadas y altamente flexibles que mejoran la competitividad de las empresas que la conforman, no pudieron sortear los severos inconvenientes generados por COVID-19 y las medidas restrictivas que fueron implementadas por la mayoría de los países alrededor del mundo para mitigar el impacto social, económico y sanitario de la pandemia. En muchos casos, la dependencia de China, que fue la primera potencia global en cerrar su economía ante los efectos del brote, generó rupturas y expuso grandes debilidades en las cadenas existentes para absorber los incrementos resultantes en los costos, los retrasos en las entregas y la resiliencia para operar con menores márgenes operativos. Y el retail no escapó a este problema.

15 "Encuesta Global de Gestión de Datos 2020", Experian, marzo del 2020

16 "El manejo de los datos, una estrategia que puede salvar empresas en la pandemia", El Cronista, julio de 2020.

17 Para mas detalles sobre esta temática ver "Principales tendencias en la industria de Retail y CPG. Su impacto en América del Sur", pp. 11, KPMG en América del Sur, abril de 2020.

18 Ibidem, página 4.

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

© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

En este caso, las empresas de consumo y retail se vieron afectadas por el cierre de importantes proveedores, la falta de entrega de productos, la masificación de los consumidores en línea y un incremento significativo de las entregas a domicilio. En conjunto, todos estos elementos pusieron a prueba la cadena global del retail y generaron rupturas que, no obstante, han promovido el siguiente paso en su evolución, con configuraciones sesgadas hacia la omnicanalidad y apoyadas fuertemente en el comercio digital, más precisas en el manejo de los inventarios mediante tecnologías que predicen el nivel óptimo de almacenamiento, enfocadas en la automatización de pedidos y entregas, y con el objetivo final de reducir los costos operativos y logísticos, especialmente en la "última milla" que es donde estadísticamente suelen ocurrir la mayoría de las incidencias (es decir, "malas experiencias" para el consumidor). Para refrendar la importancia que las empresas de este sector están dando al mejor funcionamiento de sus cadenas de suministro, los resultados de la última encuesta de KPMG a ejecutivos de todo el mundo resultan, como mínimo, esclarecedores *(CEO Outlook, 2020)*. Según esta encuesta, mientras un 72% de los CEO de empresas minoristas aseguraron que, como producto de la pandemia, tuvieron que repensar su enfoque sobre la cadena de suministros, una proporción no despreciable de los mismos calificó el riesgo asociado a la cadena de suministro como la mayor amenaza para el crecimiento de sus organizaciones. Resulta claro, entonces, que los esfuerzos del sector por mejorar el funcionamiento de estas cadenas, además de primordiales, son determinantes para el desarrollo futuro de la industria del consumo.

Del mismo modo, para otro estudio de KPMG[20], que ahondó en los resultados del último encuentro virtual organizado por la *National Retail Federation (NRF)* durante el mes de enero de 2021, la tecnología estará en el corazón de las futuras cadenas de suministro, haciéndolas más ligeras, inteligentes y permeables a herramientas tales como IA y D&A, que además de permitir a las empresas reevaluar sus carteras de tiendas, plantas industriales, marcas, líneas y surtidos de productos, con el objetivo de priorizar las combinaciones más rentables; resultan impresindibles para conectar las etapas de la cadena más armónicamente, agilizando los procesos de compra y distribución a lo largo de toda su extensión. Asimismo, el estudio sostiene que las principales áreas de inversión a lo largo de la cadena incluirán la i) *predictibilidad de la planificación y el forecasting*, ii) el cumplimiento flexible, iii) la mejora en la gestión de inventarios y iv) la visibilidad de los productos en tiempo real. Estas mejoras, con un gran sesgo hacia lo digital, permitirán a los minoristas descubrir nuevas formas de ahorrar y hacer crecer sus negocios.

En efecto, COVID-19 dejó en claro que una cadena de suministro innovadora es capaz de gestionar más eficientemente el suministro y la interrupción en la demanda, desde que estas cadenas "vanguardistas" pudieron continuar apoyando a sus clientes durante la pandemia, proporcionando opciones de compra, pago, distribución, entrega y devolución sin mayores inconvenientes, y de manera independiente al canal elegido por el cliente. Este fue el caso de *Grupo Éxito*, una empresa de retail multilatina, que es parte del *Grupo Pão de Açucar* de **Brasil**, y que en 2020 reportó un incremento del 2,9% en sus ingresos, siendo el mercado de **Colombia** clave para ese resultado. En ese sentido, los voceros de la empresa indicaron que para la obtención de este resultado ponderaron tanto la rápida adaptación de la compañía a las necesidades de los clientes, como los nuevos canales que se implementaron a raíz de la pandemia, con el propósito de garantizar el abastecimiento de alimentos y productos de primera necesidad a las familias; especialmente los canales de comercio electrónico y directo, que en **Colombia** representaron el 12,4% de las ventas de este grupo.

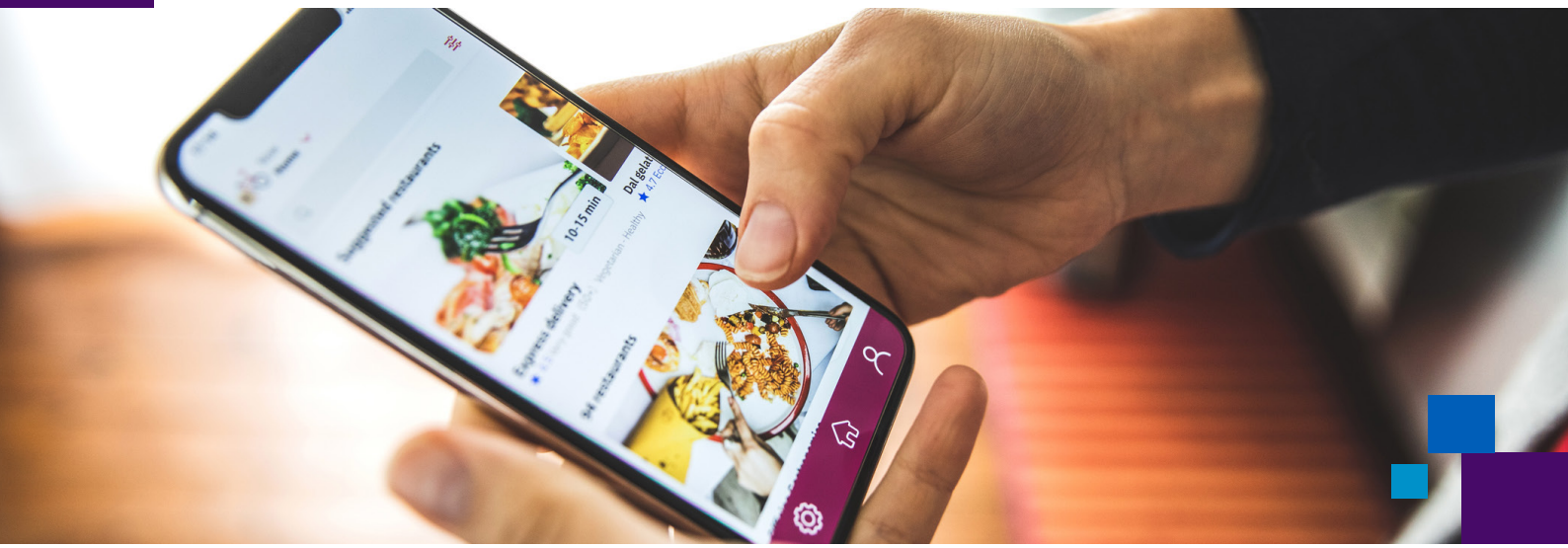
20 "NRF 2021: Five trends reshaping the retail chessboard", KPMG, 2021

© 2021 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.

I.

Macrotendencia 3

El Propósito como estrategia.



El **propósito** va más allá del ánimo lucrativo y de la visión o misión de una empresa. Si bien históricamente puede definirse como un concepto que reunía esos tres objetivos, hoy los ha sobrepasado al englobar no solo las metas de los propietarios y accionistas de la organización, sino también la de los empleados y la sociedad en su conjunto. En ese sentido, si hay una tendencia que viene destacándose en los últimos años en materia de consumo, es aquella que muestra que los consumidores ya no valoran el producto o servicio por sus cualidades intrínsecas (es decir, sus funcionalidades), sino que han comenzado a ponderar la experiencia que una marca puede proporcionar a lo largo de todo el proceso de compra. En otras palabras, resulta indiscutido que la relación que hoy las empresas deben entablar con el consumidor (es decir, su estrategia de *engagement*) debe estar basada fuertemente en la **confianza**. Y el **propósito** es uno de los pilares en la que debe sostenerse **(Figura N° 3)**.

Figura N° 3
Tendencias asociadas a la macrotendencia "El Propósito como estrategia"

Confianza

Implicaciones

- Seguridad, higiene y bienestar como prioridad;
- Responsabilidad social y claro compromiso con la sociedad;
- Estimulando el consumo consciente;
- Más inclusión y diversidad en todas las acciones;
- Un propósito claro estimula el ciclo virtuoso.

Fuente: elaboración propia en base a NRF, 2021

© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

En este contexto, las empresas deben procurar la activación de iniciativas abocadas a la mejora de los niveles de reputación percibidos por los consumidores y, de este modo, incrementar los niveles de confianza. Según un reciente estudio de KPMG[21], cuyos resultados estuvieron basados en una encuesta a consumidores de todo el mundo, el nuevo modelo de confianza es *multidimensional*, es decir, aunque la confianza se ha basado históricamente en el grado de cumplimiento de la promesa de una marca, los consumidores van un paso más allá y hoy ponderan *cuán* prioritarios son para la marca sus necesidades cambiantes, *cuán* seguro es realizar una transacción con ésta, y *cuán* protegidos se encuentran sus datos. Además, los resultados también revelaron que los más jóvenes están sumamente preocupados por las prácticas ambientales y sociales de la empresa, y esto se ve reforzado por los datos desde que los consumidores están comprando con mayor frecuencia a las organizaciones en las que sienten que pueden confiar. En efecto, según el estudio citado, el 68% de los consumidores **brasileños** encuestados aseguró estar focalizando sus compras en marcas cuyas acciones les inspiren "confianza", una tendencia que incluso puede observarse en la práctica. Por ejemplo, en el marco de la pandemia, mientras la empresa *Ambev* de **Brasil** paralizó de manera temporal su líneas de producción para fabricar y donar alcohol en gel (sin obtener ganancias y cubriendo únicamente el costo de elaboración), en un momento en el que existía un déficit de este producto en el mercado; el grupo brasileño de cosméticos *Natura & Co*, con una iniciativa similar orientada a mitigar la propagación del COVID-19, modificó temporalmente su producción de maquillaje y fragancias en América Latina para fabricar artículos de higiene personal (principalmente desinfectantes de manos).

Asimismo, junto a *Avon*, otra empresa dedicada al sector de la belleza, el hogar y el cuidado personal, *Natura & Co* fue galardonada en 2020 por el *Instituto Ethisphere* (líder global en la definición de los estándares de ética en los negocios), como una de las empresas "más éticas del mundo", lo cual seguramente redunde en un crecimiento de la "confianza" depositada por los consumidores en esta compañía. Y otro ejemplo claro es el de la industria textil. Si bien este sector fue uno de los más golpeados por la pandemia en la región de América del Sur, no fue impedimento para que la industria textil **colombiana** se arriesgara y le sacara provecho a esta situación. Desde el mismo momento en que se decretaron las primeras medidas de aislamiento, el sector demostró resiliencia al tranformar su negocio y comenzar a producir diversos elementos de protección, como "tapabocas" y "trajes antifluidos". Un claro ejemplo de adaptación del negocio orientado hacia el propósito

Los clientes esperan que las empresas representen algo más que los productos que venden. La reciente pandemia no ha hecho más que agudizar la preferencia de los consumidores por las empresas orientadas a un propósito o fin. **Y los criterios ambientales, de sostenibilidad y gobernanza corporativa** (ESG) están siendo los vértices en los que la mayoría de los sectores están apoyándose para delinear y construir su propósito dentro del marco económico y social en el que se desenvuelven. Volviendo a los resultados del estudio citado previamente, los consumidores destacaron que, si bien los criterios ESG han incrementado su ponderación en las decisiones de compra durante la pandemia, estos criterios siguen sin tener el mismo peso o relevancia que otras preocupaciones centrales en torno al valor, como, por ejemplo, el precio, la calidad y la seguridad en el proceso de compra. De hecho, tanto en el sector minorista de comestibles como de no comestibles, **cerca del 50% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las medidas de seguridad son mas "importantes" en el proceso de compra**, frente a tan solo un 15% que ponderó las medidas orientadas a la sostenibilidad en el empaquetado de los productos. Sin embargo, la encuesta también reveló que hay una mayor consideración de la sostenibilidad y el propósito que antes del brote de COVID-19, como así también que la importancia de los factores ESG varia en función del mercado. Por ejemplo, la encuesta revela que en la región de **America del Sur** la relevancia de estos criterios parece ser mayor al promedio global, especialmente en **Brasil**. Tal vez por esta razón es que la empresa *Ambev* decidió donar al *Programa Nacional de Inmunización* durante febrero de 2021 las cajas térmicas que no iban a utilizarse en el tradicional carnaval de *Río de Janeiro*, con el objetivo de almacenar vacunas contra COVID-19[22]. O en **Colombia**, donde las empresas *Alquería, Nestlé y Yara* crearon una alianza para contribuir al fortalecimiento de una gandería sostenible en coordinación con la *Iniciativa de Comercio Sostenible* (IDH), cuyo objetivo es mejorar la sostenibilidad de las cadenas de suministro internacionales, abordando las problemáticas sociales, ecológicas y económicas de la cadena en los países en desarrollo. Dos claros ejemplos de empresas con objetivos orientados a un propósito social y medioambiental.

En términos generales, puede decirse que, dado que los consumidores serán cada vez más conscientes del comportamiento de los minoristas, aquellos que demuestren un comportamiento adecuado y coherente con las expectativas de los consumidores, asegurarán que su propósito esté alineado con el conjunto de valores que profesan sus clientes, manteniendo así una posición sólida y triunfante en el mercado, pero, sobretodo, en las mentes de los consumidores.

21 "Los consumidores y la nueva realidad. COVID-19 Pulse Survey", KPMG International, noviembre 2020.

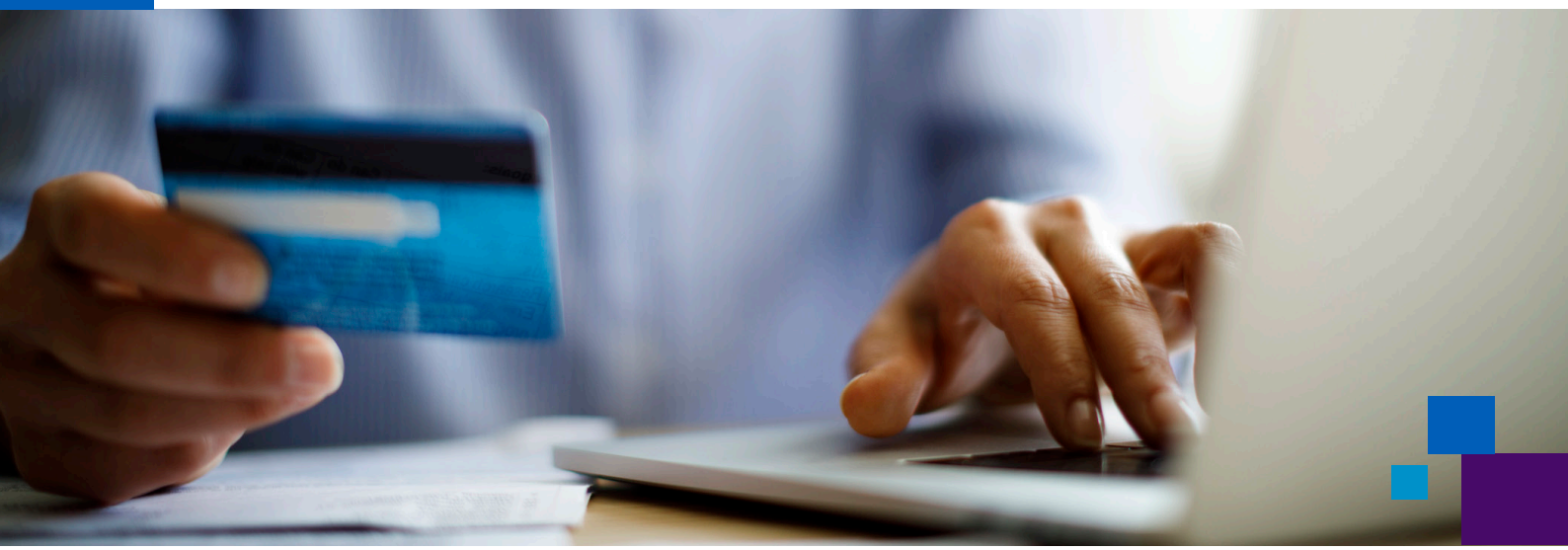
22 Ver: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6767427433760075776/

© 2021 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.

I.

Macrotendencia 4

El poder del consumidor.



Los cambios en el comportamiento y el perfil del consumidor dan marco a una de las principales tendencias en la industria del consumo y que, como se observó oportunamente en el último estudio sobre tendencias para el *retail*[23], debe ser analizada para poder incorporar su evolución y perspectivas al diseño de la estrategia de posicionamiento de las organizaciones. Si este examen orientado a conocer de manera exhaustiva al consumidor ya era importante antes de la pandemia, provisto la naturaleza cambiante de los patrones de consumo, puede decirse que se ha transformado en determinante en la actualidad luego de que las medidas restrictivas adoptadas por los países para mitigar el impacto sanitario y socioeconómico de COVID-19 afectaran profundamente el comportamiento y la forma con la que los consumidores se relacionan con las marcas. Teniendo en cuenta que estos efectos seguramente perdurarán en el tiempo, y que la mayor volatilidad observada en los patrones redundará en dificultades para determinar con precisión la evolución del perfil del consumidor, resulta crucial comprender que si bien el consumidor actual se encuentra presupuestariamente más restringido (por los efectos económicos y laborales de la pandemia) y "vulnerable" (por lo efectos sanitarios), no por ello será menos "exigente" y "demandante".

Bajo esta nueva realidad, el marco de análisis debe incluir o comprender a un consumidor que ha intensificado tanto su demanda de seguridad como la búsqueda de productos y servicios que posean una mejor relación entre la calidad y el precio de lo que compra. Es decir, un consumidor que está más atento a que el proceso de compra se ajuste a un conjunto determinado de parámetros a los que la marca o empresa debe converger, ya que en base a éstos juzgará su experiencia. De hecho, podría decirse que durante 2020 la pandemia incrementó los niveles de conciencia social de las personas relacionados al medio ambiente, la sustentabilidad, la diversidad y la inclusión, empoderándolas como "prosumidores"[24] dedicados a promover el cambio. Estos nuevos "prosumidores" han abandonado el consumo pasivo para nutrirse de las múltiples fuentes de información disponibles, promoviendo el cambio, demandando mayor transparencia, y haciéndose cargo de premiar o castigar a tal o cual marca en función de su experiencia. Sumado a lo anterior, y como se detalló previamente, el comercio minorista se está moviendo rápidamente desde un modelo *push* (B2C) a un modelo *pull* (C2B), debido, justamente, a la mayor gravitación del consumidor en las decisiones y perspectivas de desarrollo de este sector. En este contexto, **en el que el cliente ha pasado a ser el epicentro en la industria del consumo**, las empresas deben enfocar su estrategia y esfuerzos en dos elementos o tendencias que se han profundizado recientemente 1) **la centralidad de las personas**, y 2) **la mejora de la experiencia del cliente (Figura N° 4)**

23 Ibidem, página 7.

24 El que, por un lado, adquiere y consume productos pero, por el otro, genera información sobre éstos (reseñas, comentarios, etc) que puede ser tomada en cuenta por otros consumidores (afectando su decisión de compra) y por las empresas (para innovar).

© 2021 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.

Figura N° 4
Tendencias asociadas a la macrotendencia "El poder del consumidor"

Personas en el Centro

Customer Experience

Implicaciones

- Los clientes tienen el control;
- La seguridad, tanto física como digital, es uno de los factores de compra;
- Hay una mirada única sobre el cliente, sin importar el canal que utilice.
- Mejor experiencia con menos contacto;
- El precio es muy importante, especialmente en un contexto de desempleo y presión económica;
- El dolor de la transformación es cierto.

Fuente: elaboración propia en base a NRF, 2021

Dado que la elección del consumidor está en continua transformación (desde que sus elecciones no representan más que otro lado de un ser en constante evolución), las estrategias y modelos comerciales que ubican al cliente en su centro deben cambiar al ritmo de sus preferencias. Y aunque ello representa un verdadero desafío para las empresas minoristas que buscan constantemente retener clientes y permanecer relevantes en una industria en constante cambio, el fácil acceso a la información y la disponibilidad de herramientas y tecnologías de análisis (nutriéndose tanto de la información que éstos proporcionan en sus comentarios como de los resultados obtenidos en el análisis predictivo de datos) conforman aliados que pueden simplificar enormemente la tarea de conocer al cliente, converger continuamente hacia sus preferencias y anticipar sus necesidades. Como ha sucedido desde siempre, las empresas que comprenden más rápidamente al consumidor suelen crear una ventaja competitiva que impulsa su crecimiento. **Y esto será fundamental en la post-crisis.**

Un claro ejemplo que ha sido producto exclusivo de la pandemia y muestra cómo algunas empresas están "escuchando" a sus clientes y adaptándose a demanda, es la práctica del concepto de "compra minorista segura". Esta práctica, orientada a mitigar la sensación de "vulnerabilidad" que a diseminado la crisis sanitaria en los consumidores, sesga recursos para reforzar la seguridad en el proceso de compra, y cuyo espectro abarca no solo la seguridad del consumidor y los empleados en el proceso de compra presencial (tiendas físicas y otros establecimientos), sino también en lo referido al cumplimiento de las normativas *LGPD*[25] *(Leyes Generales de Protección de Datos Personales)* y la seguridad digital, especialmente en lo referido a las compras electrónicas (lo que de manera ineludible implica, al mismo tiempo, mayores inversiones orientadas a la ciberseguridad).

Y otro ejemplo al que puede recurrirse es al de *Grupo Bimbo*, una empresa de capitales mexicanos, pero con gran presencia en América del Sur, que en pos de garantizar su sostenibilidad en un país tan convulsionado como **Venezuela**, y "escuchando" a sus clientes, ha realizado cambios en sus productos, adaptándolos a las restricciones financieras que padecen los consumidores en ese mercado con presentaciones más sencillas o precios ajustados; en sus canales de venta, y surtido (líneas con productos más saludables), lo que ha llevado a *Bimbo* a realizar cambios y correcciones adicionales en materia tecnológica, de costos y procesos para seguir acercando su oferta a esta nueva demanda, y fomentar así un proceso de adaptación continua que tiene al cliente en el centro.

En términos generales, puede decirse que una estrategia centralizada en el cliente debe estar apoyada en los siguientes pilares: i) las herramientas de análisis de datos, que permiten una comprensión más acabada de los hábitos de consumo del cliente y su evolución, como así también de la oferta y el surtido que la empresa debe proporcionar; ii) un modelo de compra *omnicanal*, que acompañe al cliente durante todo el proceso sin importar el canal que elija, y que, al mismo tiempo, haga indistinguible las diferencias entre las compras tradicionales y digitales; y, finalmente, iii) una mejor experiencia de compra, minimizando el contacto, adoptando el concepto de compra segura y facilitando el proceso de compra al cliente, haciéndolo más ágil, especialmente en materia de pago, entrega, devolución, cambio y resolución de problemas.

25 Para mas detalles sobre este punto ver "Principales tendencias en la industria de Retail y CPG. Su impacto en América del Sur", pp. 11, KPMG en América del Sur, abril de 2020.

© 2021 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.

II. Consideraciones finales

Las cuatro macrotendencias desarrolladas en este trabajo conforman el marco dentro del cual la industria del consumo se moverá tanto a nivel global como en América del Sur, durante el 2021 y los próximos años. Aunque algunas empresas del sector orientarán sus esfuerzos a reformular su modelo comercial (especialmente las que aún perviven bajo el modelo tradicional) y revisar sus asociaciones, mientras otras tendrán que reexaminar los costos de llevar adelante su negocio, o rever su propósito dentro de la sociedad en la que se desenvuelven; **lo cierto es que ninguna lo hará sin tener en cuenta la centralidad del consumidor.** El consumidor se ha ido "empoderando", dejando su rol de consumidor pasivo para transformarse en el epicentro de la industria. Realidad que se ha precipitado aún más con la pandemia, y que lleva a las empresas a poner su atención en una sinergia de aristas (o tendencias) que pueden colaborar en el diseño de una estrategia que permita la supervivencia durante la crisis, pero también el desarrollo posterior a ésta.

Esas aristas son el uso de las nuevas tecnologías y la adopción de las plataformas digitales como nuevo canal de ventas, la reformulación de los modelos de asociación y colaboración entre empresas, la construcción de una cadena de suministro y el uso inteligente de los datos, la definición de un propósito que impulse la confianza, la centralidad del cliente y, finalmente, la búsqueda constante por mejorar su experiencia de compra. Mientras **las nuevas tecnologías y las plataformas digitales**, que han acelerado su crecimiento durante la pandemia, permiten una mayor penetración en un mercado en el que los consumidores se han retraído hacia sus hogares (a raíz de una mayor sensación de vulnerabilidad) y habilita la existencia de un ecosistema que integra el entorno físico y el virtual, dando paso a la omnicanalidad; la **reformulación de los contratos de asociación** con otras empresas busca impulsar nuevas formas de enfrentar la crisis económica que trajo consigo la pandemia, reforzar el segmento, reducir costos y favorecer el desarrollo al aportar valor a todos los integrantes de esa relación.

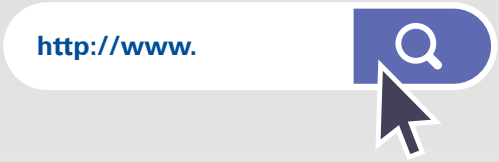
Asimismo, hay una necesidad imperiosa **por revisar los canales de suministro**, desde que uno de los efectos más importantes de la crisis sanitaria fue la ruptura de estos canales a nivel internacional, exponiendo grandes debilidades inherentes en su construcción tanto para absorber los incrementos resultantes en los costos y los retrasos en las entregas, como para seguir operando con menores márgenes de ganancia. Y el retail no escapó a este problema. No obstante, estos eventos han promovido el siguiente paso en su evolución, con configuraciones orientadas hacia la omnicanalidad, apoyadas fuertemente en el comercio digital, más precisas en el manejo de los inventarios, eficientes y enfocadas en la automatización de pedidos y entregas. A ello debe sumarse el uso creciente de las herramientas de **análisis predictivo basado en datos**, que se ha transformado en imprescindible en este nueva realidad, ya que permiten anticipar con bastante exactitud el patrón de comportamiento de los consumidores y adaptar de manera continua la oferta de productos y servicios para que estos se sientan únicos y "centrales" para la marca.

Finalmente, seguirá siendo importante que las empresas sepan definirse dentro de la sociedad en la que se mueven y **tener un propósito que inspire confianza.** De hecho, no debe olvidarse en este punto que, según una encuesta realizada por KPMG citada en la sección anterior, los consumidores esperan que los efectos de la pandemia se extiendan más allá del próximo año, están más preocupados por sus finanzas, ponderan significativamente la relación entre la calidad y el precio de los productos, priorizan la seguridad personal en el proceso de compra y están cada vez más interesados por el compromiso de las marcas con el medio ambiente y la sustentabilidad. Comprender al cliente y la evolución de sus preferencias resultará determinante para la supervivencia de las empresas de consumo, y ello solo podrá ser posible con un propósito y colocando al **cliente en el centro** de la estrategia.

En lo que atañe a lo regional, los ejemplos citados a lo largo de este trabajo permiten concluir que las empresas son conscientes de estos cambios y están implementando iniciativas para mantenerse vigentes, especialmente bajo este nuevo escenario afectado por COVID-19, que ha sido un claro impulsor de la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías. Si bien el 2021 se presenta como un año "semejante" al 2020 en sus aspectos generales, el plan de vacunación que el mundo esta llevando adelante permitirá acercarnos a una nueva y definitiva normalidad. El mundo cambió y los clientes son otros. Es hora de que las empresas de consumo hagan lo mismo.

© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Referencias



- Experian, "Encuesta Global de Gestión de Datos 2020", Experian, marzo del 2020.
- Gambôa, F. & Kanamaru, M., "El futuro del retail es digital",O Estado de São Paulo, febrero 2021.
- KPMG en América del Sur, "Principales tendencias en la industria de Retail y CPG. Su impacto en América del Sur", KPMG en América del Sur, abril de 2020.
- KPMG, "Los consumidores y la nueva realidad. COVID-19 Pulse Survey", KPMG International, noviembre 2020.
- KPMG, "The truth about consumer loyalty", KPMG, 2019.
- KPMG, "NRF 2021: Five trends reshaping the retail chessboard", KPMG, 2021
- KPMG, "The Future of Retail", KPMG International, enero de 2021
- KPMG, "CEO Outlook 2020. COVID-19 Special Edition", KPMG, septiembre del 2020.

© 2021 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.

Contacto

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

kpmg.com/socialmedia

© 2021 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.