



# KPMG Business Insights América del Sur

## Edición N°6 Consumo y Retail

### Fernando Gamboa

Socio líder de Consumo y Retail  
de KPMG en América del Sur

Agosto 2020



## Impacto del COVID-19 sobre las nuevas tendencias en consumo minorista en la región

Los países de América del Sur no son ajenos de lo que ocurre hoy en día en el resto del mundo, por lo que el impacto de la crisis impuesta por COVID-19 también se siente con fuerza en esta región. Uno de los efectos, si se quiere, “positivos” que puede adjudicarse a la pandemia, ha sido la adopción masiva de la digitalización o la aceleración de algunos procesos y cambios que, aunque gradualmente, ya venían avanzando antes del brote y han transformado tanto la oferta como la demanda en muchos sectores. Entre estos cambios, las nuevas tendencias en los mercados de consumo minorista pueden contarse como algunas de las más importantes, desde que la pandemia intensificó la velocidad con la que éstas venían dando forma al nuevo mercado. Ante esta nueva realidad y, especialmente, la velocidad con la que ésta demanda los cambios; la *evolución del modelo de negocio*, el *propósito*, la *elección del cliente* y el peso de los *costos operativos* conforman tendencias que hoy ponderan significativamente en la búsqueda estratégica de las empresas minoristas y de bienes de consumo por permanecer vigentes, sólidas y posicionadas en la mente de los consumidores.

El sector automotriz, que se ha visto particularmente afectado por la crisis sanitaria desde que más del 80% de su cadena de suministro a nivel mundial depende de la producción en China

Por ejemplo, el sector automotriz, que se ha visto particularmente afectado por la crisis sanitaria desde que más del 80% de su cadena de suministro a nivel mundial depende de la producción en China<sup>1</sup>, está moviendo su negocio hacia el entorno digital y adaptando las características propias del proceso de compra de un automóvil a la nueva era (incluyendo, por ejemplo, la opción de un *test-drive* a domicilio, en el cual el automóvil pasa por un proceso de higienización antes y después de la prueba, siguiendo el concepto de *Retail Seguro*). En EE.UU. y América del Sur, básicamente en los países donde el brote se encuentra en remisión o hay evidencia que respalde un descenso importante en la curva de contagios, las tiendas están reabriendo sus puertas incorporando medidas de distanciamiento social y nuevos protocolos al proceso de compra. Si bien estas iniciativas buscan proteger tanto al personal como a los clientes dentro del local, también pueden funcionar como obstáculos que frenan la demanda *in situ* y actuar como impulsores involuntarios de los “beneficios” que proporcionan las compras en línea. De hecho, esta hipótesis ha quedado reforzada por dos encuestas recientes realizadas por *Kantar WorldPanel*<sup>2</sup> que revelaron, por un lado, que los atributos más importantes que los consumidores observarán de aquí en más al buscar una tienda serán la cercanía al hogar (comodidad), la cantidad de gente en el local, los precios, el cumplimiento de las medidas sanitarias y la inexistencia de una “fila” al ingreso; y, por el otro, que alrededor del 66% de los consumidores latinoamericanos entrevistados conservará los *hábitos* de consumo adquiridos durante la pandemia, fundamentalmente el de las compras en línea (78%), un patrón que ha quedado resaltado en todos los países, pero especialmente en **Brasil, Chile y Colombia**. En paralelo a estos

resultados, los analistas estiman que el comercio electrónico ha experimentado tasas inusitadas de crecimiento en Latinoamérica durante los últimos meses en respuesta a las distintas medidas de confinamiento y contención aplicadas en los países de la región<sup>3</sup>. Asimismo, resulta lógico esperar que la tendencia permanezca en aumento luego del fin de la pandemia.

En particular, el comercio minorista se ha visto muy afectado por el brote del COVID-19, sobre todo aquellas empresas del sector que han sustentado por demasiado tiempo su negocio y rentabilidad en las tiendas físicas, y que hoy se encuentran retrasadas en la transformación hacia el nuevo *modelo de negocio*. Dado que se descuenta que la batería de medidas de seguridad permanecerá por largo tiempo en el “espacio físico” –si no es que terminan transformándose en la norma–, y que los consumidores permanecerán reticentes a moverse hacia las tiendas, las empresas minoristas y los fabricantes de bienes de consumo necesitan volcar de manera imperiosa sus inversiones hacia la construcción de un modelo de negocio “omnicanal”, sesgando su estrategia hacia lo digital mediante, por ejemplo, la construcción de una plataforma propia o utilizando la de un tercero (*marketplace*), y posibilitando nuevas modalidades de compra que se encuentran en pleno auge como el “*click and collect*”

(para los minoristas) o el “*direct-to-consumer*” (para las empresas productoras de bienes). En este proceso, la logística adquiere una importancia fundamental, al igual que la ciberseguridad, los programas de fidelización, la responsabilidad en el uso de los datos del cliente y el pago digital, ya que el papel moneda y las tarjetas de débito/crédito son considerados, en este momento, elementos de “contagio” (otra tendencia que se ha visto reforzada durante esta pandemia, y que nos lleva de manera acelerada hacia un aspecto fundamental de la economía digital: la *moneda virtual*).



La responsabilidad en el uso de los datos del cliente y el pago digital, ya que el papel moneda y las tarjetas de débito/crédito son considerados, en este momento, elementos de “contagio”

Según un reciente informe de *KPMG International*<sup>4</sup>, la cuestión del *propósito* en la estrategia comercial ya era un tema de discusión en la industria minorista antes de la crisis sanitaria. Con el brote del COVID-19, los minoristas han concentrado sus esfuerzos en crear nuevos modelos de negocio que ubiquen a las personas por encima de las ganancias, dejando en claro cuál es su *propósito*. En este sentido, hay una tendencia bastante marcada que asegura que las empresas con un propósito social son más capaces de incrementar su demanda y capturar con mayor frecuencia la lealtad de

sus clientes, como así también que las empresas que de aquí en más no accionen con integridad y empatía deberán enfrentar un importante costo a futuro. Al respecto, una encuesta realizada también por *KPMG International*<sup>5</sup>, y cuyo principal objetivo fue explorar la naturaleza de

1. “Impacto de la COVID-19 en la Industria Automotriz,” KPMG en Argentina, abril del 2020.

2. “¿Qué hábitos de compra aprendimos durante el COVID-19?,” Kantar WorldPanel, junio de 2020.

3. Según STATISTA, las ventas por medio del comercio electrónico crecieron en un promedio del 230% en Latinoamérica entre el 15 de marzo y el 6 de abril del 2020: <https://es.statista.com/estadisticas/1123914/america-latina-crecimiento-ventas-online-covid/>

4. “Global Retail Trends 2020. Preparing for the new reality,” KPMG International, 2020

5. “The truth about consumer loyalty,” KPMG International, 2019.



la fidelidad de los consumidores, detectó que el propósito de la firma se erige como un importante impulsor de la confianza. El estudio afirma, por ejemplo, que la conexión emocional es clave, desde que 6 de cada 10 consumidores aseguraron ser leales a una marca o empresa que está comprometida con la innovación, una causa benéfica o el medio ambiente. Y en lo que respecta a Latinoamérica, los resultados obtenidos para **Brasil y México** ofrecen un pantallazo. Si bien el propósito como conductor de confianza y lealtad del cliente está lejos de ser una realidad extendida en la región, la tendencia hacia una mejora sensible en este aspecto es evidente. Por ejemplo, entre el 70% y 80% de los encuestados de estos países aseguraron que la confianza (sea que derive de la conexión que los une a una marca o minorista porque sienten que pueden comprar cualquiera de sus productos, o porque entienden que respetan la privacidad de los datos que recolectan) es un sinónimo de lealtad. Asimismo, les resulta importante la transparencia y la honestidad de las empresas (84% de los encuestados en Brasil y 85% de los de México), su compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente (74% y 81%), la familiaridad (83% y 84%) y, aunque en menor medida, el compromiso con la comunidad y los necesitados (61% y 62%).

Otro aspecto a destacar es que la pandemia modificó las prioridades de los consumidores. Mientras en el escenario pre-pandemia la *elección del cliente* estaba más concentrada en la *variedad* o *diversificación* de los productos y servicios que podía ofrecer una empresa, en la actualidad esa elección está más sesgada hacia la *disponibilidad*. Si una mayor variedad supone un esfuerzo para la compañía en materia de estrategias de diversificación y mercadeo, la disponibilidad en tiempos de incertidumbre requiere de una mayor colocación de capital de trabajo y eficiencia en el funcionamiento de la cadena de suministros. Al mismo tiempo, esta nueva realidad

demandará que las empresas conozcan más profundamente el comportamiento del consumidor, para quedar habilitados al diseño de mejores programas de fidelización y ofrecer una mejor experiencia de compra. En **Argentina**, por ejemplo, se registró un crecimiento importante de las ventas de productos de limpieza y primera necesidad en los canales *off-trade* (supermercados, hipermercados, canales minoristas, etc.) justo antes de la declaración de la cuarentena. Frente a la nueva realidad, se estima que estos productos seguirán estando entre los más demandados, por lo que su disponibilidad será crucial. Si bien estas estrategias ya estaban en marcha antes del brote del COVID-19 en el sector de consumo, hoy se han transformado en una herramienta determinante para traccionar el menor flujo de gasto de los consumidores en un escenario sumamente incierto, y que, además, coadyuvan a reforzar y solidificar el posicionamiento de la empresa, preparándola para la fase de recuperación. En última instancia, el cambio que propone esta nueva tendencia hacia una oferta más reducida podría conducir eventualmente a cadenas de suministro más eficientes, una mayor satisfacción del cliente y, más importante, a una reducción de los costos, que es otra de las grandes preocupaciones o necesidades del sector.

De hecho, las empresas minoristas reconocen que las iniciativas más usuales para *reducir* costos ya no funcionan debidamente para garantizar los márgenes de rentabilidad y, aún menos, para solventar la reconstrucción del negocio frente a la nueva realidad. Si bien la actual crisis demandó una contención agresiva de los costos, a futuro serán necesarias otras herramientas y estrategias que permitan a las empresas ser rentables en un contexto que, al momento, es incierto. En ese sentido, el ya citado informe de *KPMG International*<sup>6</sup> asegura que las nuevas tecnologías que tienen por objetivo mejorar la

eficiencia en la cadena de suministro y en la gestión de inventarios o de envío y recepción de mercadería conforman tres aspectos obvios de una inversión enfocada en la eficiencia de los costos operativos. De hecho, el *data analytics*, la implementación de plataformas digitales, la automatización y la ciberseguridad, que son tecnologías de amplio crecimiento y que se encuentran en el centro de los cambios que promueve la nueva normalidad, no solo conforman herramientas impulsoras de la lealtad de los clientes (al incrementar la confianza o permitir el desarrollo de una oferta personalizada), sino que pueden ser grandes aliados en la meta por reducir costos y mejorar los márgenes de ganancia. También se espera que las empresas del sector pongan sus ojos en las tiendas y en los costos que éstas implican, obligándolas a repensar cual debería ser su papel frente a la nueva normalidad. En esta realidad, que se mueve cada vez más hacia lo digital, las tiendas físicas dejan de tener el peso de antaño en la estrategia de posicionamiento y ventas de las compañías y, si bien no pueden calificarse aun de “prescindibles”, sí se espera que su funcionalidad y propósito cambie de manera significativa en el corto a mediano plazo. Y ello solo puede hacerse con tecnología y datos que evalúen en tiempo real su desempeño, y que ayuden a los directorios de las empresas a tomar las decisiones que permitan el logro de una infraestructura de ventas más eficiente.

---

6. Ibidem, pp. 2