

Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio

pwc.com.ar



Índice

1.	Introducción	3
2.	Panorama local	4
3.	Panorama global	9
4.	La transformación	11
5.	Conclusiones	18
6.	Contacto	19

Introducción

Las preferencias de los consumidores cambian todos los días, la tecnología avanza cada vez más rápido y los modelos de negocio se encuentran en constante disrupción. En este vertiginoso escenario, la industria retail no es la excepción.

Les presentamos el informe “**Retail y Consumo Masivo: tendencias y desafíos de un sector en constante cambio**”, elaborado por PwC Argentina.

El análisis se aborda desde el punto de vista del negocio y el consumidor, en torno a los desafíos que atraviesan a la industria y a los que no se puede ser ajenos.

Como parte de la metodología utilizada, se llevó a cabo un sondeo vía email a empresas del sector privado en Argentina, durante los meses de abril y mayo de 2018, que se enriqueció con conclusiones y perspectivas de cara al año 2019.

Los avances tecnológicos abrieron una brecha entre, la forma en que los usuarios desean experimentar - sea de forma virtual o en una tienda física-, y cómo las empresas producen y distribuyen sus productos y servicios.

El primer capítulo hace foco en los resultados de una encuesta local, realizada por PwC Argentina, donde las empresas respondieron sobre las perspectivas y oportunidades del sector, brindando un panorama del presente y futuro de la industria y del negocio.

El segundo capítulo está dedicado al panorama global del sector y exponemos los resultados más relevantes de la encuesta anual realizada por PwC en 2018 a más de 22.000 consumidores en 27 países. Los datos analizados pertenecen a los grandes mercados, y nos muestran las nuevas realidades del negocio y cómo incorporarlas a nuestro territorio, buscando mejorar la experiencia de compra de los clientes, desarrollar un producto, campañas y ventas.

En el camino de la disrupción, es necesario que las organizaciones abracen los cambios para no quedar relegadas o fuera de juego. Por su parte, el consumidor se adapta cada vez más a soluciones no tradicionales, dejó atrás su rol pasivo donde aceptaba todo lo que se le ofrecía y se involucra en el proceso hasta el producto final.

En este sentido, seguir la **ola de la transformación** es clave para llevar adelante un negocio sustentable y es lo que se trata de indagar y dar respuesta en el **capítulo tres de la publicación**.

Esperamos que el presente les sea de utilidad.

Coordialmente,



Andrés Suárez
Socio de PwC Argentina
Líder de la industria de Retail y Consumo Masivo.

Panorama

local



Retail y Consumo Masivo en Argentina: ¿Cómo se prepara el mercado para enfrentar los cambios?

Es evidente que el negocio de retail está viviendo momentos de grandes cambios impulsados por el impacto de los avances tecnológicos. Desde PwC Argentina, realizamos un relevamiento entre los jugadores de la industria para conocer sus perspectivas y el impacto que esperan que esos cambios tengan en su estrategia de negocio para llevar adelante un crecimiento sustentable en el largo plazo.

En primer lugar, y antes de definir la estrategia a futuro, es importante realizar un análisis sobre la situación actual, tanto del mercado como de nuestra organización, que permita establecer un punto de partida claro y preciso para luego evaluar la efectividad de la estrategia definida.

Con respecto al análisis introspectivo de la organización, uno de los puntos más importantes radica en entender qué hace que nuestra compañía se destaque en el mercado y por lo tanto sea elegida por los consumidores. Según la encuesta, el 20% de los costos de las compañías del mercado está destinado a desarrollar este tipo de capacidades diferenciales, mientras que el 15% a costos prescindibles. Encontrar un balance adecuado entre las distintas categorías de costos es fundamental.

En cuanto al mercado, de nuestra investigación surge que las principales amenazas para la industria están relacionadas con la economía informal y la volatilidad de los costos, mientras que los desafíos que dificultan mantener la competitividad tienen que ver con incrementos en los costos laborales, alta presión tributaria e inflación.



El desarrollo de tiendas donde convivan canales de venta y atención al cliente, será un factor determinante al momento que los consumidores decidan dónde realizar sus compras.

Al tener un diagnóstico claro sobre la situación de la empresa en el mercado que opera, podemos definir una estrategia a futuro más efectiva y que

permita a nuestra organización crecer de manera sostenible.

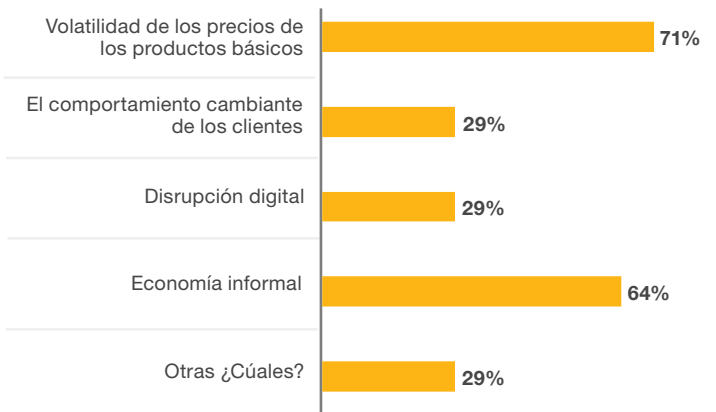
¿Cuáles son las principales amenazas de la industria?

Permite respuesta múltiple

Retail



Consumo Masivo



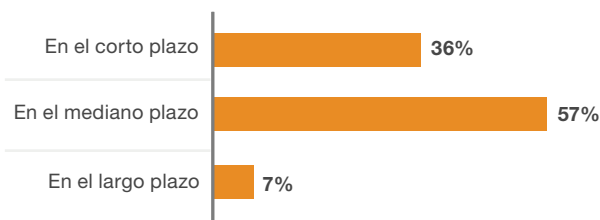
– Fuente: PwC Argentina

Otro aspecto importante para definir una estrategia de crecimiento sostenible es identificar cuáles serán las nuevas tendencias del mercado y los posibles cambios en el comportamiento de

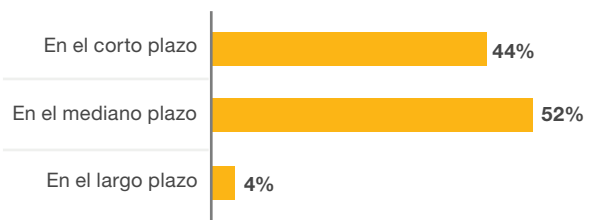
los consumidores. El 95% de los encuestados considera que, en el corto o mediano plazo, los cambios en los hábitos de consumo afectarán directamente al modelo de negocio actual.

¿Considera que los cambios en los hábitos de consumo afectarán directamente al modelo de negocio actual?

Retail



Consumo Masivo



– Fuente: PwC Argentina

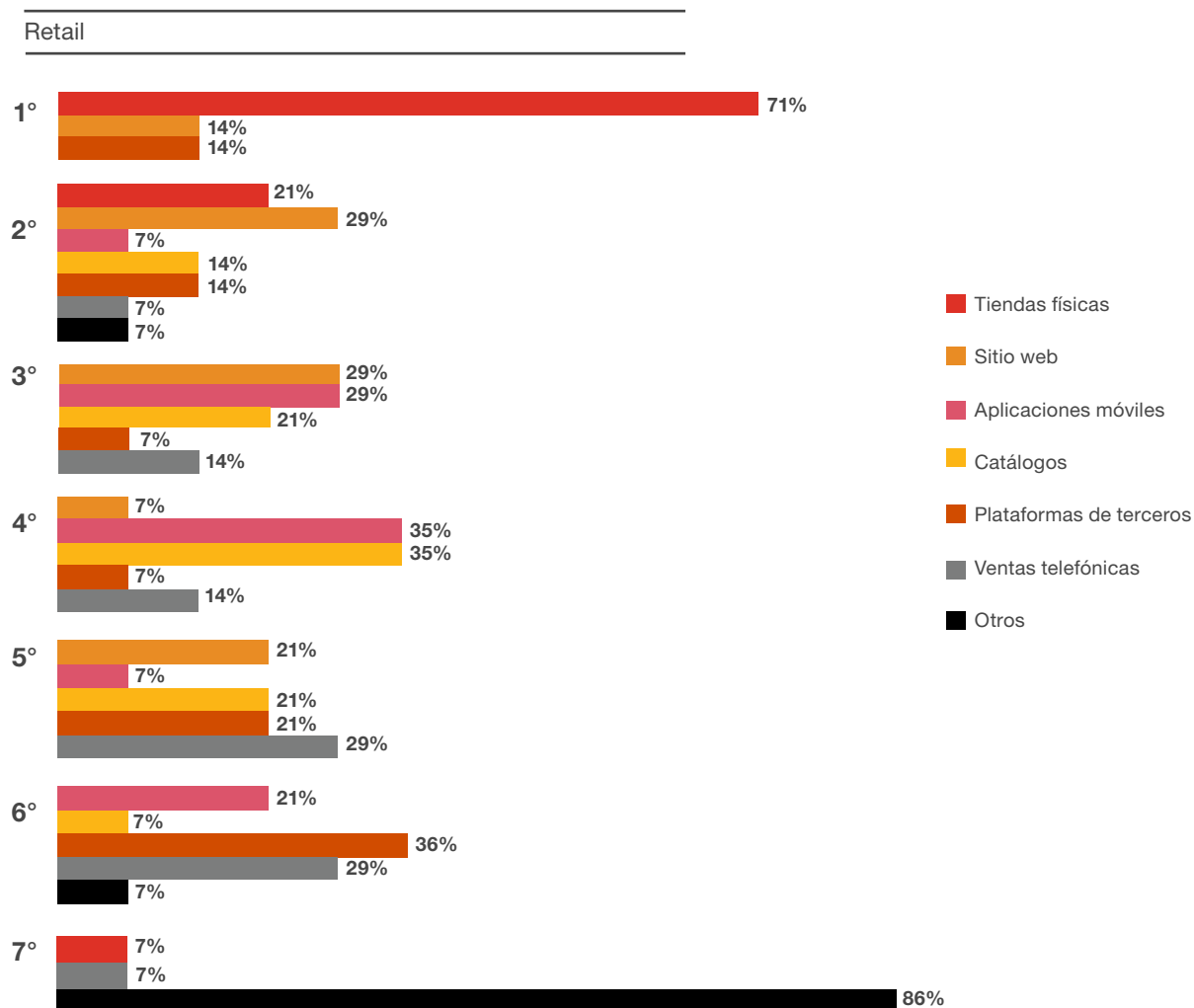
En cuanto al futuro del sector, la mayor parte de los respondientes considera que, un modelo de negocio mixto, donde convivan tanto tiendas físicas como virtuales, será el principal factor de innovación en los próximos cinco años.

En relación a las estrategias a futuro, de nuestra encuesta podemos concluir que, a corto plazo,

las prioridades para las organizaciones tienen que ver con desarrollar los canales móviles en lo que respecta tanto a la generación de ventas como al servicio al cliente y la visibilidad de la organización. En el mediano plazo, se le suma invertir en innovación de productos.

¿Cuáles son los principales canales que utiliza su organización para generar ventas?

Pregunta con respuesta múltiple de acuerdo al orden de importancia.



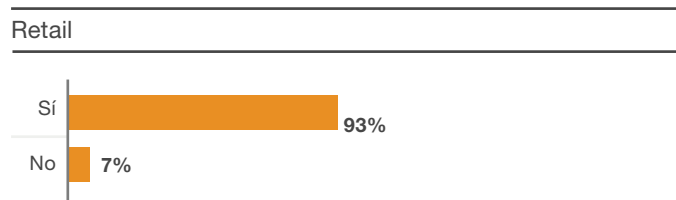
– Fuente: PwC Argentina



Es fundamental desarrollar una cultura organizacional que se encuentre alineada con los objetivos definidos por el management y que sea el ADN de la organización guiando los comportamientos de sus integrantes. Según los

encuestados, el 88% de las compañías dentro del mercado de retail tienen diseñados mecanismos específicos que permiten alinear la estrategia de negocio con la cultura de la empresa.

¿Tiene diseñados mecanismos a fines de lograr alinear su estrategia de negocio con la cultura de la empresa?



– Fuente: PwC Argentina



Panorama

global

2

Encuesta Mundial sobre Experiencias del Consumidor 2018

Desde 2010, PwC realiza anualmente una encuesta a nivel mundial donde entrevista a miles de consumidores para saber cuáles son las tendencias y hábitos de compra en todo el mundo. En 2018 la muestra incluyó a más de 22.000 consumidores en 27 países.

En su mayoría se mostraron optimistas con respecto a la evolución de las economías locales y planean mantener o aumentar el gasto en compras y experiencias, principalmente en tiendas físicas o virtuales a través de sus dispositivos móviles. Los encuestados también están dispuestos a pagar más por servicios personalizados tales como entregas más rápidas o en el mismo día de la compra, consideran sus redes sociales como una fuente de inspiración y tienen una conducta ambivalente con respecto al uso de la inteligencia artificial y la tecnología, en particular para monitorear sus hábitos de consumo.

Optimismo del consumidor

Al ser consultados sobre la economía local en términos generales para 2018, un tercio afirmó que la economía mejorará su rendimiento respecto del año anterior, mientras que el 41% sostuvo que el provecho económico se mantendrá. También les pedimos a los encuestados que hicieran una estimación de

cómo evolucionará su gasto personal en los próximos 12 meses, y más del 70% piensa gastar igual o más que el año 2017.

Las opiniones de los consumidores con respecto al mundo

Los territorios asiáticos tienden a ser los más optimistas, probablemente debido al crecimiento sostenido del PBI en China y en diversas economías emergentes de Asia. De hecho, los cuatro territorios que demostraron tener un panorama más positivo con respecto al desempeño de su economía local son asiáticos: Filipinas, Indonesia, China y Vietnam.

Los precios de los combustibles, la recesión y la inflación son las áreas de mayor preocupación

Cada una de estas tres preocupaciones claramente tienen, para nuestros encuestados, un impacto directo en el poder adquisitivo del consumidor, en tanto que otros factores que incluimos como opciones en la encuesta y que no se registran como grandes preocupaciones, como ser el terrorismo mundial, el calentamiento global, el proteccionismo al comercio, típicamente se perciben con un efecto más indirecto sobre la capacidad de un consumidor.



- El 73% de los consumidores afirma que la economía mantendrá o mejorará su rendimiento
- El 42% ha comprado o planea comprar un dispositivo con IA
- El 88% de los consumidores están dispuestos a pagar por entregas más rápidas o en el día
- Las redes sociales ocupan el primer lugar como fuente de inspiración para las compras de los consumidores

– Fuente: PwC 2018 Global Consumer Insights Survey
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

La

transformación



La transformación

Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial (IA) está avanzando muy rápidamente entre los sectores de consumo. Cada vez más compradores utilizan asistentes virtuales, o voice commerce, en los dispositivos de sus hogares para comprar los alimentos e insumos para el hogar. La IA también está ayudando a las tiendas a optimizar la gestión de inventarios en tiempo real y mejorar las técnicas de disposición de estanterías. Además, la tecnología está transformando los procesos de logística y entrega de los productos y está revolucionando la manera en que las compañías generan los perfiles de los clientes y los segmentan. En los próximos dos o tres años, los pioneros de la industria lograrán importantes ventajas, a diferencia de aquellos que no incorporen esta tecnología a su modelo de negocio.

El futuro de la IA en el comercio minorista

El 45% de los operadores de tiendas planifica incrementar el uso de la IA dentro de los próximos tres años. No es sorprendente dado el rango de capacidades que puede presentar esta tecnología, desde mejorar el compromiso de los clientes hasta recabar información de las redes sociales sobre las experiencias de los clientes. Y mientras que el 58% de nuestros encuestados manifestó no tener interés actualmente en un Amazon Echo o Google Home, dicho porcentaje fue mucho menor en algunas economías emergentes.

¿Qué tipo de consumidor ya se encuentra utilizando la IA?

Según nuestro estudio, el perfil de usuario que adoptó tempranamente la IA es: hombres, de entre 18 y 34 años de edad, que tienen una opinión positiva con respecto a la economía, que prefieren los pagos móviles y están abiertos al consumo colaborativo. Además, el 25% de ellos esperan entregas de productos en el mismo día.

Nuevos modelos de negocio

Describimos algunos de los últimos modelos de negocio que permiten que las tiendas minoristas y los productos de consumo envasados compitan con los gigantes del comercio digital.

Conectándose directamente con los consumidores

Si bien es cierto que los grandes nombres en el comercio electrónico (e-commerce) están



El 45% de los operadores de tiendas planifica incrementar el uso de la IA dentro de los próximos tres años.



monopolizando el mercado en cuanto a eficiencia y conveniencia, los fabricantes y tiendas minoristas, tienen muchas posibilidades de desarrollar modelos de negocios en torno a la diferenciación y a la personalización. Por ejemplo, muchos fabricantes están en este preciso momento reservando sus nuevos productos más importantes no para sus socios minoristas, sino para sus propios canales «directo al consumidor».

La oportunidad para los nuevos competidores es clara

El e-commerce aún representa menos del 15% del comercio B2C global, (entre una empresa y un consumidor final) por ende, las oportunidades están allí para los innovadores y nuevos competidores. Boxed.com, que comenzó en un garaje en Nueva Jersey, se diferencia mediante la oferta de productos envasados a granel específicamente para clientes que no irían a los almacenes, y les cobra por una oferta de menor selección.

Cómo el modelo anterior puede convivir con nuevos modelos

A pesar de la revolución digital en la industria minorista, las personas aún van de compras a los negocios. Por ejemplo, el porcentaje de compradores que afirmaron haber visitado uno como mínimo semanalmente fue del 42% en 2012, y del 44%, en la encuesta de 2018. Por lo tanto, una forma de competir para las tiendas minoristas con los nuevos modelos de negocios es cautivando a dichos consumidores que siguen visitando sus locales.

¿Cómo están cambiando los hábitos de consumo?

Desde nuestra primera encuesta en 2010, parecía que las personas concurrían con menor frecuencia a comprar en las tiendas. Para 2014, solo el 36% de los encuestados dijeron que compraban en las tiendas como mínimo una vez por semana. Pero desde entonces detectamos aumentos en la cantidad de compradores que concurren a las tiendas semanalmente, de un 40% en 2015 hasta un 44% en la encuesta de 2018. ¿Por qué han aumentado las visitas semanales? Probablemente los compradores buscan algo más. En lugar de ser un trámite, cada vez más consideran que ir de compras es una experiencia social y sensorial.

La principal disminución se registró en las compras por computadora personal, que cayó del 27% al 20% en los últimos seis años. La compra por tablet aumentó solo levemente, del 8% al 12%. Pero el comercio móvil se incrementó más del doble, del 7% al 17%, y probablemente pronto superará las compras por PC.

Fuentes de inspiración: los nuevos influencers

Los consumidores quieren saber qué piensan sus pares. Cuando les preguntamos a qué medio en línea recurrían como fuente de inspiración, el 37% eligió las redes sociales, y el 34%, los sitios de internet minoristas individuales. Solo el 14% de los encuestados a nivel global nombraron los correos electrónicos de marcas o tiendas minoristas.

Análisis del nuevo comportamiento de los consumidores

Las compras a través de teléfonos inteligentes y la experiencia en los negocios ofrecen una oportunidad para las tiendas minoristas y los fabricantes habilidosos, que pueden reducir su inventario on-site y liberar espacio para una mejor exhibición de sus productos, ofreciendo actividades complementarias a la marca. Gracias a los teléfonos inteligentes, dichas inversiones pueden no requerir tanto dinero. En lugar de hacer espacio para grandes pantallas de video en las tiendas, éstas podrían, por ejemplo, invitar a los compradores a acceder a videos en sus teléfonos inteligentes desde la nube.

Las tiendas minoristas deberían ir por más y ofrecer realidad virtual, pero aún no hubo mucho avance en esta tendencia. Las empresas tendrían que responder a estos nuevos hábitos de consumo cambiando adecuadamente su foco y sus inversiones. Ello significa poner mayor atención en la dinámica de los teléfonos inteligentes, así como también en las inversiones en inteligencia artificial.

Los consumidores valoran el servicio rápido, flexible y confiable

Cuando se les preguntó qué factores, excepto el precio, valoraban a la hora de comprar en una tienda minorista en particular, casi un 25% de los encuestados mencionó la entrega rápida/confiable y el 23% dijo que valoraba una buena política de devoluciones de productos. Cerca de los dos tercios afirmaron que lo más conveniente para ellos era el envío con devolución de productos sin cargo.

25%

de los compradores en línea abonarían más si recibieran sus pedidos dentro de una o dos horas de realizarlos

– Fuente: PwC 2018 Global Consumer Insights Survey
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

El punto justo para las tiendas minoristas y sus socios en materia de entrega de productos

Más del 40% de los compradores en línea dijeron que pagarían un costo adicional por la entrega de productos en el mismo día y el 25% abonarían un adicional si recibieran sus pedidos dentro de una o dos horas de realizados.

Dejar paso a los drones

Según la encuesta, para los compradores tiene mayor importancia el método y la rapidez de entrega que quién la realiza. Más de un tercio de los encuestados señaló que considerarían la entrega de sus productos por medio de un dron. Las empresas de logística necesitarán enfocarse en la «aptitud digital», la eficiencia en términos de costos, la productividad de los bienes y la innovación, si quieren satisfacer las expectativas de los compradores. Desarrollar y mejorar estas y otras capacidades, y luego llevarlas a escala en toda la empresa será clave.



Retail y

consumo masivo:

¿Cómo lograr un negocio sustentable?

El crecimiento sostenible tiene implícito un horizonte de largo plazo, para lo cual debemos trabajar sobre los cimientos fundamentales para que se construya sobre fortalezas existentes, pero con la flexibilidad y apertura suficiente para explorar caminos alternativos y adaptarse a un mundo en permanente cambio.

La aparición de tecnologías disruptivas nos desafía permanentemente. Por eso es que resulta clave mirar hacia atrás, analizar comportamientos, evaluar las reacciones, y en base a esas experiencias construir el conocimiento necesario para sortear los desafíos futuros.

El reconocimiento de nuestras fortalezas y el aporte de las nuevas tecnologías nos permitirá llegar más lejos y alcanzar un crecimiento sostenible.

¿Cómo lograr un negocio sostenible en la era del cambio permanente? Según un informe de PwC Strategy&*, los pilares clave que se deberían tener en cuenta para una estrategia exitosa son:



Compromiso con la identidad

¿Cómo y en qué nos reconoce el mercado? Nuestra identidad es lo que nos distingue de los otros y el compromiso es la adhesión en el largo plazo.

La propuesta de valor es una promesa que debe apoyarse en las fortalezas, ser diferencial respecto de lo que puedan ofrecer los competidores y trascender a los cambios que pueden darse en la industria.



Convertir la estrategia en el ADN

El proceso de identificar las capacidades diferenciales que forman parte de la propuesta de valor de una compañía es clave para la definición de la estrategia y también nos permitirá identificar qué aspectos debemos desarrollar. Por ejemplo, es el caso de Zara que incorporó tecnología a su capacidad de identificación de los gustos de sus clientes para darle mayor capacidad de análisis, y velocidad al proceso, pero no cambió su funcionalidad.



La cultura, el principal activo

La cultura organizacional es un reservorio de comportamientos, pensamientos, percepciones y valores que comparten los integrantes de una organización. Es única e irrepetible. Es transmitida desde sus creadores, influenciada por el lugar geográfico y las restricciones que sufrió o recibe su negocio.



Recortar para crecer

El factor común identificado en las empresas es el especial interés y dedicación en diferenciar los costos vinculados a sus capacidades diferenciales.

Uno de los drivers principales identificados en los casos de empresas exitosas es “la obsesión” del Top Management en el destino de los fondos: solo están dispuestos a invertir en aquellas cuestiones que los diferenciarán en el mercado. Es así que los fondos se destinarán a mantener, desarrollar y expandir las capacidades diferenciales y todo el resto ingresa en una etapa de revisión.

Esto requerirá un cambio de mindset en la base del proceso de presupuesto, llevándolo de un ejercicio dividido por áreas funcionales a uno basado en las capacidades diferenciales que cimentarán su crecimiento.



Construir el futuro

Las compañías analizan el futuro sobre la base del impacto que los cambios podrían requerir sobre sus capacidades diferenciales y trabajan sobre ellas para estar listas para el cambio. Sobre esta base, las oportunidades de crecimiento aumentan cuando las compañías maduran.

Las empresas aprovechan al máximo el conocimiento de sus clientes, no solo con métodos tradicionales, sino incrementando su involucramiento en la vida diaria de sus clientes, analizando sus actitudes, percepciones, costumbres, frustraciones, creando en base a ello, la demanda.

La cultura del cambio: factor clave que influye en el crecimiento sostenible

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías y modelos de negocios, aparecen fuentes

alternativas de generación de valor y en consecuencia nuevas formas de capital. La tecnología pasó de ser un factor clave para el mejoramiento y desarrollo a ser un elemento disruptivo.

El coeficiente digital, es una forma de medir la “habilidad” que tienen las organizaciones para aprovechar los beneficios que se pueden obtener de la inversión en tecnología.

¿Adaptarse al cambio o provocarlo?

El gran cambio cultural en los tiempos que corren, debiera centrarse en reducir el miedo al error. Una cultura “digital” tal vez implique menor verticalismo, jerarquías estrictas y mayor espíritu colaborativo.

Los planes en sí mismos no generan valor. La realización del valor solo es concretada por las acciones conjuntas y coordinadas de miles de empleados responsables de diseñar y operar un entorno en proceso de cambio permanente. Por ello resulta clave entender el costado humano del cambio y cómo se alinea con la cultura de la organización, sus valores y comportamientos.

Cualquier cambio significativo genera impacto en las personas. Por ello es que la administración del cambio debe ser planificada y pensada como un componente clave en la definición de la estrategia.

A medida que los procesos de transformación pasan de la estrategia al diseño y luego a su implementación, se empiezan a afectar gradualmente todos los niveles de la organización. Un programa de cambio debe identificar y mantener una red de líderes en todos los niveles que faciliten que éstos se impregnen en toda la organización.

El movimiento empieza desde la alta gerencia trabajando en forma conjunta y con espíritu colaborativo. Son ellos quienes en primer lugar deben estar alineados, entender las modificaciones de la cultura y comportamiento que se pretenden introducir y cómo modelarlos

para incorporarlos con éxito en la organización que dirigen.

No caer en el error de creer que toda la organización entiende los cambios y los efectos de la nueva dirección de la misma forma que lo entienden los líderes. Reforzar los mensajes clave y evaluar periódicamente su efectividad es algo que no debe faltar. Por otra parte, tener en cuenta que la comunicación debe contemplar dos dimensiones: la organización y los individuos.

Abrazar la disrupción: un habilitador del negocio sustentable

Todas las industrias están atravesando un proceso de transformación. De la mano de la digitalización, el modelo de negocios necesita reconfigurarse.

Bajo este escenario y de cara al 2019, el sector retail y de consumo, no es la excepción. Transformar significa no solo implementar tecnología, sino que va mucho más allá.

Producto, canal y experiencia son las tres dimensiones que la industria necesita tener en el radar para ser innovadora, disruptiva y perfilarse como un negocio sustentable.

Producto-canal-experiencia



Producto:

Encontrar nuevas formas de personalizar



Canal:

Obtener mayor transparencia a través de la cadena de valor (punta a punta)



Experiencia:

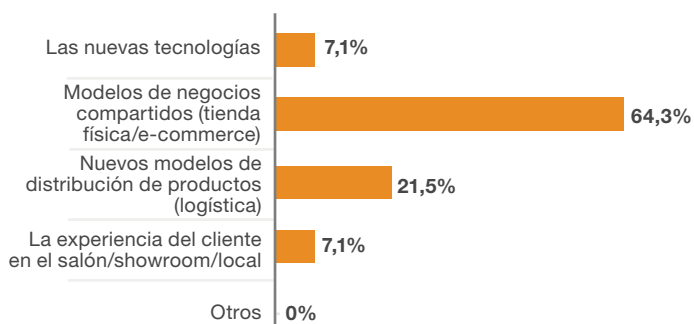
Incorporar por ejemplo realidad virtual en el packaging

Teniendo en cuenta esta tríada, a lo largo de todo el proceso y modelo de negocio, se obtendrá mayor agilidad y respuesta en las operaciones. Indagar sobre las necesidades del cliente, customizar los productos y alinear los costos a la estrategia, habilita una plataforma de crecimiento e inversión futura.

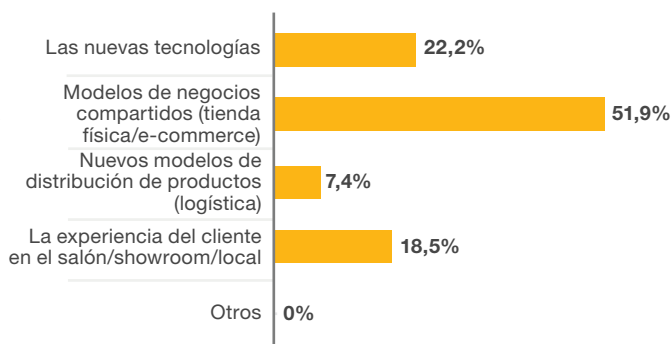
El próximo paso será convertir esta innovación en una ventaja competitiva para la organización, convirtiéndose en un “disruptor” para el negocio.

¿Por dónde pasará la innovación en el sector en los próximos cinco años?

Retail



Consumo Masivo



– Fuente: PwC Argentina



Conclusiones

Luego de analizar los resultados generales de la encuesta, es notorio que el negocio del retail se encuentra envuelto en un proceso de cambio significativo que afecta al modelo actual y que para las organizaciones que compiten en el mercado, será fundamental desarrollar una estrategia integral que contemple las nuevas tecnologías y cómo impactan las mismas tanto en la propia organización como en el comportamiento de los consumidores.

Uno de los principales desafíos que tendrán por delante las organizaciones es encontrar el espacio para implementar un modelo de negocio que tenga en cuenta las nuevas tendencias al mismo tiempo que lucha por mantener su participación en el mercado dentro una economía local que no pasa por su mejor momento. Si bien hoy en día algunos de los conceptos

relacionados con la innovación tecnológica parecen alejados de nuestra realidad, donde por ejemplo vemos un crecimiento en las ventas en supermercados mayoristas versus los supermercados tradicionales, las tendencias a nivel global indican que en el corto o mediano plazo el desarrollo de tiendas donde convivan canales de venta y atención al cliente tanto físicos como virtuales, será un factor determinante al momento de que los consumidores decidan dónde realizar sus compras.

Contactos



Andrés Suárez

Socio de PwC Argentina
Líder de la industria de Retail y Consumo Masivo
andres.suarez@ar.pwc.com
Tel: 4850-4703



Juan Pablo Soros

Gerente de Assurance de PwC Argentina
juan.pablo.soros@ar.pwc.com
Tel: 4850-0000 Int: 4534



Martín Tarrío

Gerente de Assurance de PwC Argentina
martin.tarrio@ar.pwc.com
Tel: 4850-0000 Int: 4582
