

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°8

La industria del consumo masivo ante las disrupciones tecnológicas

IVÁN DÍAZ-MOLINA



Universidad de los Andes

Centro de Innovación y Emprendimiento CIE

SEPTIEMBRE | 2019

La industria del consumo masivo está enfrentada a una disrupción generada por el cambio en la preferencia de los consumidores, una nueva generación de competidores con capacidades digitales y nuevas oportunidades creadas por el conocimiento detallado de estas nuevas preferencias facilitado por el Big Data. Ante este escenario, el reciente documento interactivo de IBM Institute for Global Value¹ destaca que las empresas del rubro se deben reinventar ofreciendo “experiencias” extraordinarias, usar la información recolectada para actuar y mejorar radicalmente la agilidad operativa.

El 52% de los consumidores norteamericanos hicieron compras a través de tecnología activada por voz en el año 2018, y el 68% de los consumidores están dispuestos a pagar más por comida y bebida que no contiene ingredientes percibidos como nocivos para su salud. Amazon, retailer digital, representa el 60% del total del valor bursátil de todos los retailers americanos. Nuevas compañías, con ventas menores a 1 billón de dólares, tienen un desempeño mejor que los grandes competidores en 18 de 25 categorías de productos.

Los consumidores americanos han cambiado sus hábitos de compra, redirigiendo aproximadamente 100 billones de dólares anuales de gasto discrecional de productos a servicios. Con respecto a la proliferación de datos, el 90% de los datos que existen hoy fueron creados en los últimos dos años y el 80% de las empresas no sabe lo que contienen sus datos. La proliferación de aparatos “inteligentes” se ha acelerado y se estima que existirán entre 20 y 30.000 millones de estos en el año 2020.

En este contexto, las nuevas tecnologías digitales que están revolucionando la industria son:

- Inteligencia artificial: Permite la personalización y el aprendizaje y se utiliza para mejorar sustancialmente las operaciones de las firmas.
- Móviles y voz: Son los canales principales de interacción. Conecta a los clientes con vivencias instantáneas (“in-the-moment”).
- Realidad virtual y aumentada: mejora la experiencia del consumidor

¹ Este resumen se basa en el documento interactivo “Consumer, Global Industry Agenda” del IBM Institute for Global Value. Disponible en:

<https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/giaconsumer/>

- La nube: Evita las restricciones de los sistemas tradicionales. Entrega capacidad de innovación barata y rápida.
- Blockchain: Permite innovación transformacional de modelos de negocio. Mejora la seguridad y transparencia de los datos.
- Internet de las cosas (“Internet of Things”): Equipa activos físicos con datos digitales que ayudan a optimizar los procesos operacionales existentes.

De este modo, los impactos de estos cambios de hábito y tecnológicos están teniendo los siguientes impactos:

- Hábitos de compra: La experiencia de compra se ha desintegrado en micro-momentos y se ha fragmentado la preferencia en marcas y tiendas. En los últimos cinco años el tráfico en tiendas de retail se ha reducido en un tercio mientras que el tráfico a sitios de suscripción ha crecido más de 800% en los últimos tres años.
- Relación con los clientes: Sólo el 37% de los retailers a nivel global ofrecen el servicio “Click and Collect” y el 60% permite a los clientes comprar en línea y devolver en tienda. Los servicios de suscripción en el rubro belleza personal han llegado a un nivel de facturación de 1.500 millones de dólares y los proveedores virtuales de comida preparada facturan 2.700 millones de dólares por año.
- Impacto en los mercados: Las compañías están recurriendo a fusiones y adquisiciones (M&A) y alianzas a fin de acelerar su transformación digital. Walmart ha comprado varias start-ups de comercio electrónico y Alibaba ha hecho inversiones en tiendas por departamento, retailers digitales y tiendas de ventas de comestibles. Amazon por su lado compró WholeFoods cadena de venta de comestibles y está abriendo librerías en los EE.UU. La tendencia es hacia los “puntos de contacto” (“touch points” por su nombre en inglés), debido a que aumentan significativamente el “viaje del cliente”. Se estima que cuatro “puntos de contacto” a través de cuatro canales distintos genera 256 posibilidades de compra en un “viaje de cliente”. Dentro de los ejemplos de asociaciones se encuentra la Tienda Nro. 8 de Walmart, NikeLab, Unilever Foundry y P&G Connect.

- Colaboración entre compañías: El 70% de los ejecutivos de las compañías de consumo masivo cree que tendrán una plataforma de blockchain operativa en los próximos tres años, aunque el 60% de ellos cree que no tiene las suficientes habilidades para lograrlo.

Las oportunidades que se presentan debido a estos cambios son múltiples, algunas de ellas se detallan a continuación:

- Operacionalizar la centralidad del cliente:
 - Apalancar los datos y el conocimiento del cliente para entregar experiencias individuales a la mayor cantidad de clientes posibles.
 - Ir más allá del modelo de compra venta y utilizar la experiencia de compra como el principal insumo de la estrategia y las operaciones.
 - Asegurarse del alineamiento de la estructura organizacional y los KPIs con estos objetivos.
 - Apalancar los laboratorios de innovación y las asociaciones para crear nuevos modelos de negocio y de operaciones.
- Aumentar la efectividad operacional:
 - Mejorar los procesos de negocio adoptando herramientas de IA y automatización.
 - Desarrollar modelos flexibles y basados en datos de cadena de suministros a fin de hacer calzar la oferta y la demanda a nivel local.
 - Implementar agilidad y flexibilidad a través de operaciones basadas en XaaS.
 - Adoptar prácticas de innovación a fin de garantizar la evolución constante.
- Aumentar las operaciones inter-compañías a través de ecosistemas y plataformas de industria:
 - Construir redes confiables a través de transparencia y visibilidad. Los socios le permitirán escalar rápidamente sus capacidades y aumentar su experiencia.

- Adoptar soluciones estándares para expandir su rango operacional
- Expandir su ecosistema para incorporar asociados no tradicionales. Destine más capital a I&D.