



Universidad de  
**San Andrés**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN**

**TRABAJO FINAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Un estudio sobre el impacto y las futuras tendencias en consumidores,  
marcas y el comercio de consumo masivo, ante la revolución  
tecnológica global**

**Autor: Juan Francisco Lavista Seguí**

**DNI: 29.040.989**

**Mentora: Victoria Casano**

Ciudad de Buenos Aires, 1ero de febrero 2019

## **Tabla de Contenidos**

Introducción.....	4
(1) Situación Problemática .....	6
(2) Marco Referencial Teórico.....	13
(3) Metodología .....	16
(4) Tendencias emergentes.....	19
4.1 Psicología del Consumidor .....	19
(4.1.a) Radicalización del consumidor: .....	19
(4.1.b) Personalización .....	21
(4.1.c) Socialización.....	22
(4.1.d) Urbanización .....	22
(4.1.e) Responsabilidad Social y Ambiental.....	23
4.2 Investigación y desarrollo.....	25
(4.2.a) Incubadoras y aceleradoras .....	26
(4.2.b) Participación colectiva (Crowdsourcing).....	27
(4.2.c) Inteligencia artificial .....	27
(4.2.d) Fusiones y Adquisiciones .....	29
(4.2.e) Dispositivos de Voz .....	29
4.3 Construcción de Marca .....	30
(4.3.a) Medios de comunicación .....	31
(4.3.b) Construcción de lealtad .....	33
4.4 Experiencia de Producto .....	35
(4.4.a) Entretenimiento .....	36
(4.4.b) Experiencia Personalizada .....	38
(4.4.c) Descubrimiento continuo .....	39
(4.4.d) Nuevos modelos de negocio .....	41
4.5 El comercio del futuro .....	44
(4.5.a) Comercio Moderno, Minorista y de Conveniencia .....	44
(4.5.b) Canal Omni: .....	47
4.6 Organización: Impacto de la Inteligencia Artificial.....	51

(4.6.a) Concientización en todas las jerarquías y sectores.....	51
(4.6.b) Contratación de talento, capacitación y retención .....	53
(4.6.c) Rol de Tecnología de la Información .....	54
(5) Consideraciones Finales.....	56
(5.1) Consideraciones para futuras investigaciones.....	58
(5.2) Discusión abierta .....	59
(6) Bibliografía .....	60
(7) Anexos: Encuestas a Profesionales.....	63



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción

La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, algunos de los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar nuestras vidas? ¿Cómo va a irrumpir en cada una de las industrias? Sin lugar a duda estas preguntas y muchas más, representan distintos dilemas para la humanidad y múltiples temas de estudio.

Al reflexionar acerca del uso y utilidad de la presente investigación, he pensado tanto en clientes como usuarios potenciales de la misma. Los clientes por naturaleza serán las empresas de manufactura, de servicio, el comercio, empresas de logística e incluso emprendedores que quieran apalancarse en un estudio fundado en publicaciones, bibliografía, casos reales de estudio y entrevistas con profesionales, que ayudará a comprender las implicaciones en el corto y mediano plazo.

Los actores protagónicos del presente estudio son (a) las marcas y su persistencia por tener el reconocimiento y lealtad; (b) los canales de venta de las marcas y mercadería; (c) los consumidores, quienes son las personas dueñas de la elección, experimentación y recompra; (d) la tecnología en todas sus dimensiones, siendo los dispositivos móviles el principal vehículo y más tangible.

El área de foco que he elegido a tratar en este trabajo final es el impacto de la revolución tecnológica en la industria de consumo masivo. Mi motivación parte de (i) la industria en la cual trabajo hace más de 12 años; (ii) mi experiencia trabajando en un rol global, viendo múltiples tendencias que inevitablemente van a impactar al resto del mundo, incluyendo la Argentina. La pregunta no es si llegará, sino más bien cómo afectará, cuándo llegará y en qué medida continuará afectando a esta, y múltiples industrias.

El propósito principal del presente trabajo es influenciar y equipar a los líderes del sector privado en cómo adaptarse al cambio para lograr una mayor sofisticación del entendimiento de su consumidor objetivo, mantener la competitividad local y relevancia global de las industrias a nivel región y global.

Los métodos utilizados para el entendimiento de tendencias han sido basados en bibliografía de la maestría, de tecnología y tendencias, artículos acerca de predicciones basadas en datos empíricos, múltiples casos de estudio a lo largo del mundo – tanto de investigación en línea como trabajo de campo - y, por último, entrevistas con profesionales del sector privado de diversas compañías e industrias – operando en distintas funciones – de manera de poder tener un amplio espectro de perspectivas.

Los clientes objetivo son empresas de cualquier tamaño – especialmente consumo masivo - que quieran entender las tendencias globales y el potencial impacto que podrá tener la tecnología en sus respectivas industrias, y qué posibles accionares podrán tomar para mantenerse vigentes y ganarse la elección y lealtad de consumidores objetivo. Los principales usuarios, serán múltiples áreas dentro de la compañía, como pudiesen ser: mercadeo, administración, ventas, suministro, desarrollo de producto, entre otros.



## **(1) Situación Problemática**

**Conceptualizar el impacto y las futuras tendencias en consumidores, marcas y el comercio de consumo masivo ante la revolución tecnológica global.**

La presente investigación ha tenido el desafío de estudiar la evolución tecnológica, los cambios actitudinales de la población mundial y los radicales cambios que están viviendo los distintos canales del comercio día a día. Asimismo, propondré un marco que tiene como objetivo darles mayor claridad y estructura a los diversos conocimientos existentes, artículo y casos de estudio que están en etapa de experimentación.

La primer macro tendencia en la que vale la pena ahondar, es en las estadísticas relacionadas con la conectividad de la población. Es este quizás, el mayor efecto que está afectando la vida de consumidores y compañías a nivel global, y que está alterando hábitos, costumbres y en la forma en la que consumidores y marcas se interrelacionan. Según una publicación de CNN Money, hasta el año 2017 había 3.800 millones de personas conectadas a internet y se estima que para el año 2024 habrá 8.000 millones de personas online. Según indica el informe, este salto en conectividad de más del doble de los consumidores, tienen un potencial de compra en línea significativo, lo que le dará mucho viento de cola a los comercios en línea y marcas que puedan ser visibles en este ámbito<sup>1</sup>.

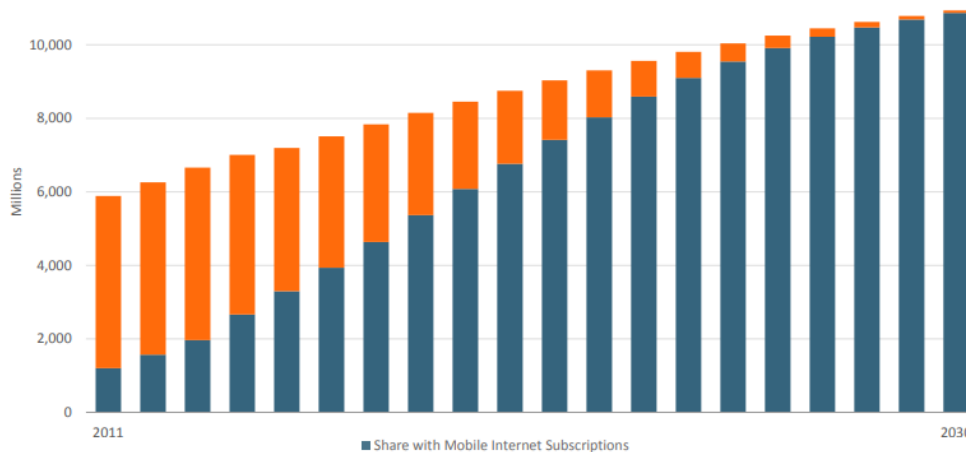
La herramienta mediante la cual se masifica la conectividad es la penetración de teléfonos móviles a nivel global. Un estudio de EuroMonitor Internacional, indica que, en el año 2016, más del 75% de la población global tiene cobertura 3G y hasta un 86% de la población en economías desarrolladas tiene acceso a

---

<sup>1</sup> Diamandis, P. (2018) *Your Shopping Experience Is on the Verge of a Major Transformation. Here's Why*. Consultado el 2 de Abril en el sitio Singularity Hub en: <https://singularityhub.com/2018/03/09/your-shopping-experience-is-on-the-verge-of-a-major-transformation-heres-why/>

internet por medio de un dispositivo móvil. Esta tendencia se seguirá acentuando hasta alcanzar prácticamente una penetración plena para el 2030. <sup>2</sup>

**Global Mobile Telephone Subscriptions, 2011–2030**



La inevitable dinámica comercial ante la sobrepoblación de teléfono móviles es un cambio en los hábitos de compra. Los comportamientos de las generaciones anteriores, de informarse de productos mediante comerciales televisivos, revistas, el reverso de etiquetas y el boca en boca, ahora pasa a un mundo donde prácticamente toda la información que un usuario quiera tener para tomar una decisión de compra está al alcance del dispositivo. EuroMonitor, expone acerca de los cambios actitudinales en el proceso de compra:

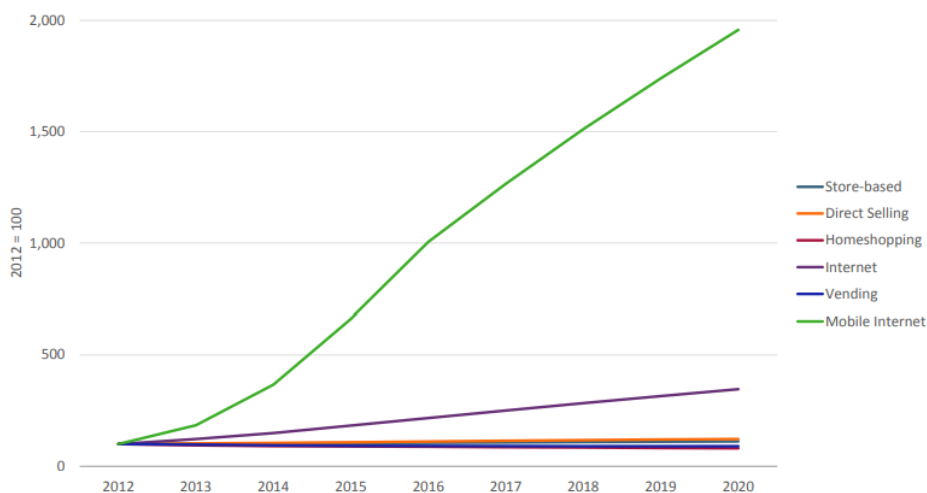
*“El camino ideal para el cliente, consta en tejer una experiencia completa, dando valor antes, durante y después de la compra, convirtiendo la transacción en un relacionamiento. Los consumidores están cada vez más expectantes de que el comercio los haga partícipes que se adapten a sus intereses y estilo de vida.”<sup>3</sup>*

EuroMonitor, ilustra la tendencia de los distintos canales desde el 2012, y el crecimiento exponencial del comercio en línea es sencillamente explosivo.

<sup>2</sup> Boumphrey, S. & Brehmer, Z. (2017). *Megatrend Analysis. Putting the Consumer at the Heart of Business*. p.4. Consultado el 12 de enero de 2019 en Euromonitor Internacional en <https://go.euromonitor.com/white-paper-2017-megatrend-analysis.html>

<sup>3</sup> Boumphrey, S. & Brehmer, Z. (2017). *Megatrend Analysis. Putting the Consumer at the Heart of Business*. p.18. Consultado el 12 de enero de 2019 en Euromonitor Internacional en <https://go.euromonitor.com/white-paper-2017-megatrend-analysis.html>

### Real Growth in Global Retail Sales by Type, 2012–2020



Source: Euromonitor International from trade sources / national statistics

Uno de los más claros ejemplos de la radicalización de las industrias, y, por ende, de los comportamientos de compra del consumidor, es el de Amazon versus el resto de los competidores. La última década del comercio ha sido la del cambio más rápido de la historia. Los distintos formatos de comercio (comercio moderno, tiendas departamentales, etc.), ha tenido un vuelco 180 grados y hoy, la compañía No.1 del mundo de comercio en línea que es Amazon, es más grande que todas las tiendas departamentales y empresas de comercio moderno, combinadas. El gráfico a continuación muestra el cambio de valuación entre 2006 y 2016<sup>4</sup>

Chart of the Week

### THE EXTRAORDINARY SIZE OF AMAZON IN ONE CHART

Amazon is bigger than most brick and mortar retailers put together

Market value as of December 30, 2016



Here is how the value of these companies has changed over the last 10 years:

COMPANY	MARKET VALUE 2006	MARKET VALUE 2016	% CHANGE
sears	\$27.8B	\$1.1B	▼ 96%
JCPenney	\$18.1B	\$2.6B	▼ 86%
NORDSTROM	\$12.4B	\$8.3B	▼ 33%
KOHL'S	\$24.2B	\$8.8B	▼ 64%
macy's	\$24.2B	\$11.0B	▼ 55%
BEST BUY	\$28.4B	\$13.2B	▼ 54%
TARGET	\$51.3B	\$40.6B	▼ 21%
Walmart	\$214.0B	\$212.4B	▼ 1%
amazon	\$17.5B	\$355.9B	▲ 1,934%

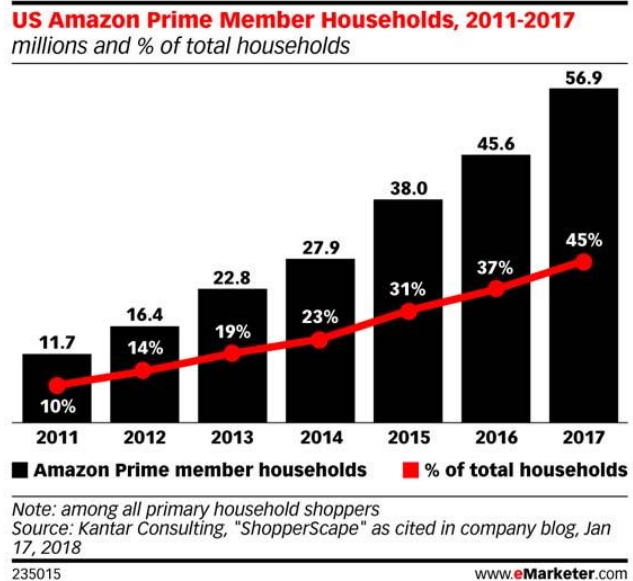
Source: Yahoo Finance (peak value in 2006), Google Finance (values for Dec 30, 2016)

visualcapitalist.com

<sup>4</sup> Desjardins, J. (2016) *The Extraordinary Size of Amazon in One Chart*. Consultado el 14 de Julio de 2018. Visual Capitalist <https://www.visualcapitalist.com/extraordinary-size-amazon-one-chart/>



De acuerdo a un estudio elaborado por Kantar (publicado por [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)), la magnitud de la transformación de los hábitos de consumo es tal, que hay que tan sólo ver evolución de la penetración de Amazon Prime en los Estados Unidos entre la cantidad de hogares, donde el 45% de los hogares pagan una membresía anual de 99 dólares americanos por año<sup>5</sup>.



La transformación del comercio en Argentina no es muy distinta al resto de los países. Empresas multinacionales – como Carrefour, Wal-Mart, etc. – en el país, están reinventando su modelo de negocio, apalancándose de ajustes en tipos de formato y compitiendo con productos de marcas propias, entre otras intervenciones.<sup>6</sup> Estas nuevas tendencias son fundamentales en la experiencia de compra de los consumidores, quienes verán cambios en las ofertas de producto, precio, promociones, etc.

El escenario de las compañías multinacionales globales, que históricamente han sido líderes de segmentos e industrias, apalancándose de su escala, ventajas competitivas que eran difícilmente replicables debido a altísimas barreras de entrada, la codificación de sus modelos de negocio y mediante la posibilidad acceder a información cuantitativa que pocos podían pagar, ya no tienen un panorama tan alentador. La tecnología ha abaratado el costo de producto y las barreras de entrada a diversos sectores. La información es cada vez más accesible y pública con la democratización de internet. Con la sofisticación de la

<sup>5</sup> Chadha, R. (2018). Nearly Half of US Households Are Now Amazon Prime Subscribers. Consultado el 12 de enero de 2019. En <https://retail.emarketer.com/article/nearly-half-of-us-households-now-amazon-prime-subscribers/5a72304cebd40008bc791227>

<sup>6</sup> Kantor, D (2018) "Los súper ensayan nuevas fórmulas en la guerra del consumo". Consultado el 20 de mayo de 2018. Clarin. En: [https://www.clarin.com/economia/super-ensayan-nuevas-formulas-guerra-consumo\\_0\\_r1zG-wAjf.html](https://www.clarin.com/economia/super-ensayan-nuevas-formulas-guerra-consumo_0_r1zG-wAjf.html)

tecnología, las ventajas competitivas que recaían en productos diferenciados ya han acortado distancias o incluso han perdido sus patentes. La posibilidad de generar campañas realmente apuntadas a un público objetivo, puede ser mucho más costo-eficiente de lo que eran en el pasado. Deloitte deja claro su punto de vista acerca de las tendencias de la industria de consumo masivo:

*“... el mercado de consumo masivo en Estados Unidos difícilmente crezca a una velocidad mayor al crecimiento poblacional, y los pequeños jugadores probablemente estarán en mejores condiciones en ganar participación de mercado de los líderes tradicionales en sus industrias.”<sup>7</sup>*

Las siguientes han sido las principales preguntas que me he planteado para encausar el estudio en cuestión:

**¿Cuáles son los posibles tipos de investigación que definirán el marco referencial teórico que serán instrumentales para el desarrollo y profundización de los temas a tratar?**

El entendimiento teórico de los distintos tipos de investigación, en base a la bibliografía de la Maestría en Comunicación y Marketing, me ha ayudado a darle forma a la investigación. Ahora bien, dados los cambios exponenciales que se dan día a día, ha sido de suma importancia balancear esta investigación entre técnicas cualitativas y bibliografía, con la búsqueda de tendencias y datos concretos en mercados internacionales.

**¿Qué casos de estudio y experimentos reales – tanto del comercio como de grandes marcas - hay a nivel global que puedan demostrar tendencias?**

La investigación ha tenido como eje los experimentos y casos de estudio desde grandes empresas a *startups* (nuevas empresas) que están realmente delimitando y formando las nuevas tendencias en sus respectivas industrias. El enfoque no ha sido el describir repeticiones de un mismo experimento por

---

<sup>7</sup> Wixce, N. (2016) *Consumer Product Trends – Navigating 2020*. p.1. Londres. Deloitte. En: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025\\_CP2020\\_FINAL1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025_CP2020_FINAL1.pdf)

muchas compañías sino, más bien, señalar la amplitud y rango de posibilidades, dado que no se podrá ser conclusivo respecto a tendencias, por el sinfín de variables que aqueja a cada una de ellas, en un mundo con tanto cambio e incertidumbre.

**¿Cuáles son las nuevas y futuras motivaciones y comportamientos por parte de la sociedad que pueden ayudar a entender cómo continuará evolucionando?**

La tecnología en sí misma, impuesta a la sociedad tiene muy poco valor, si la misma no es instrumental para su vida. Las motivaciones y tensiones de los usuarios o consumidores son los que, utilizando las diversas posibilidades tecnológicas, hace que se transforme en una solución de producto o servicio de valor agregado, que genere utilidad y que eventualmente se adopte para su uso.

**¿Qué límites he tomado de manera de acotar la recolección de información y trabajo de campo?**

Ha sido clave para la presente investigación la delimitación de los tópicos más relevantes y la línea de tiempo que he utilizado para para este estudio. Los principales actores de la industria a los que haré referencia son:

Marcas o Empresas: Empresas locales o multinacionales, de cualquier tamaño, dedicadas a (a) la construcción de marcas (b) al proceso de manufactura de productos o creación de servicio de valor agregado, en múltiples industrias.

Comercio o Canales: Empresas locales o multinacionales dedicadas a la comercialización de productos y servicios, tanto en (a) canales tradicionales como el *modern retail* (canal moderno), los comercios medianos, almacenes y tiendas de conveniencia; como (b) canales de comercio electrónico donde se realizan transacciones comerciales por internet.

Usuarios o Consumidores: Son los consumidores finales de productos o servicios dentro del ecosistema de comercio tradicional, electrónico o bien experiencial en tiendas físicas.

Tecnologías: La tecnología en todas sus formas e interacciones ha sido el denominador común de todos los puntos a desarrollarse, desde su causalidad a su consecuencia. Haré mucho énfasis en los dispositivos móviles como un elemento central que está generando los cambios más radicales y en donde se pueden recopilar muchos casos de estudio que pueden ser de utilidad para comprender tendencias y casos de clara replicabilidad a distintas industrias.

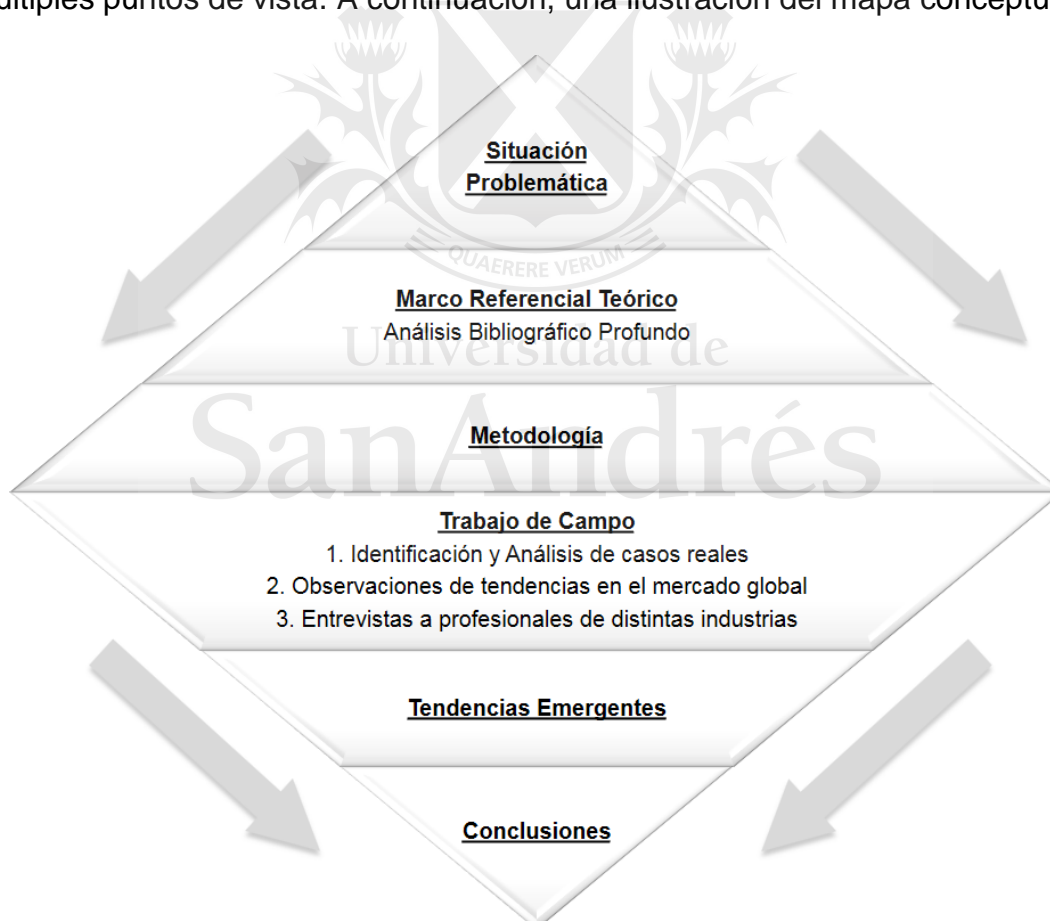
Mercados: Las geografías que he utilizado para recolectar, comprender y ahondar en cambios en comportamientos de consumidor, de canales y en avances tecnológicos, ha sido naturalmente global, dado que las macro tendencias y la velocidad de nuevas soluciones, no se concentran en Argentina ni en la Latinoamérica. Estas, tienen claramente polos de mayor avance en Asia, Estados Unidos y Europa, sin embargo, he partido de las hipótesis que muchos países tanto desarrollados como subdesarrollados forjan cambios y avances en los distintos ambientes y contextos de sus industrias y consumidores.

El impacto día a día que personalmente experimentan mis equipos de trabajo, las distintas funciones y cuán expuestos estamos a la actividad competitiva – y la agilidad de adaptación – en el sector, son las principales razones que despertaron el interés en este trabajo. Las empresas que no han sido exitosas en adaptarse al cambio han perdido el interés y la lealtad con su consumidor objetivo, y por consiguiente muchas de ellas han ido a la quiebra. En contrapartida, aquellas empresas más maleables y cercanas a la tecnología – e incluso quienes han sido pioneras – han visto sus ventas, ganancias y consumidores crecer exponencialmente, generando un círculo virtuoso de crecimiento sostenido.

En síntesis, el diagnóstico de la industria y el impacto de la tecnología es que no hay un marco de referencia tan claro al cual las compañías y usuarios puedan referirse, para poder tener un claro plan de acción – tanto interno como externo – para ser exitoso y mantenerse vigente.

## (2) Marco Referencial Teórico

El objeto de estudio del presente trabajo ha sido el impacto y las futuras tendencias en consumidores, marcas y el comercio de consumo masivo ante la revolución tecnológica global. A la hora de elaborar el mapa conceptual, se ha tenido en cuenta no sólo las distintas temáticas aprendidas durante la maestría, el material de taller de tesis de la escuela de negocios, sino también ha sido la diversidad de material bibliográfico, casos de estudios globales y observaciones propias de las tendencias que están impactando a las distintas industrias. Asimismo, no sólo ha sido importante la interpretación de la literatura, trabajo de campo propio y entendimiento de casos, sino también la apertura a escuchar la visión de distintos profesionales, que ha contribuido a darle la riqueza de múltiples puntos de vista. A continuación, una ilustración del mapa conceptual:



## **Estado del arte**

Libros: He utilizado como referencia bibliográfica autores de reputación. En primer lugar, autores de primera línea en base a bibliografía otorgada en la universidad, de diversas materias de la maestría (Z. Bauman, M. Porter). Asimismo, he complementado esta bibliografía con literatura alternativa acerca de construcción de marcas, por parte de Byron Sharp (*How Brands Grow*). Por último, el libro de R. Kurzweil acerca de tendencias en múltiples industrias y de la misma humanidad, como consecuencia de la tecnología e inteligencia artificial (*The Singularity is near*).

Artículos y Publicaciones: He usado artículos publicados en medios de alto prestigio que usen fuentes fidedignas y autores de reputación en la industria. Haré múltiples referencias a publicaciones de empresas de consultoría de renombre como: Boston Consulting Group, McKinsey, Deloitte, Accenture, Bain, Wall Street Journal, etc.

Internet: Dado el tópico en cuestión, y la radicalización día a día, mes a mes, respecto a las tendencias tecnológicas, he considerado de vital importancia tener fuentes – tanto documentales, reportes como videos – que ayuden a traer a la vida los últimos avances y experimentos que hay globalmente. Incluiré no sólo videos de tendencias de especialistas en tecnología, sino también casos de estudio que hayan realizado las mismas empresas que están a la vanguardia de los mayores avances tecnológicos: Amazon, Alibaba, Nike, JD.com, entre otros.

## **Trabajo de Campo**

Casos de Estudio: El futuro de las industrias está siendo escrito día a día, con disrupciones en nuevos modelos de negocio, mediante la telefonía móvil, la inteligencia artificial, y otros avances tecnológicos. Es por esto, que los casos de estudio han sido de vital importancia al entender los cambios que se pudieren dar y a darle tangibilidad a las predicciones de la bibliografía existente.

Observaciones Propias: Como parte del trabajo de campo, he recolectado observaciones y evidencia en mercados internacionales, donde gran parte de las

tendencias, ecosistemas y cambios actitudinales de los actores están naciendo y ocurriendo en tiempo real. Algunos ejemplos de estos mercados serán: Guangzhou y Hong Kong (China), Singapur (Singapur), Seúl (Corea del Sur), Cincinnati, Chicago, New York (Estados Unidos), entre otros.

Entrevistas a profesionales de la industria: He entrevistado a distintos profesionales de en la industria - con alta diversidad en funciones, responsabilidades y empresas - con el fin de tener un punto de vista que ayude a describir sus vivencias en el sector y las tendencias que ven en sus respectivas compañías. A pesar de que el presente estudio no estará dedicado al sector público, consideré importante tener al menos una entrevista del sector que contribuye a generar interés e interrogantes, que pudiesen ser objeto de estudio en futuras investigaciones.

Para la correcta elaboración metodológica y procesamiento de las entrevistas, me basaré en la literatura provista en el taller de tesis (Taylor, S.J. y Bogdan, R. “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”).

### **Hipótesis**

A mi entender, viendo los patrones de comportamiento de los distintos canales y la continua aceleración tecnológica, el comercio tradicional estará extinto en las próximas décadas, dado que los consumidores están volcándose a las compras en línea - en la comodidad de su casa - y maximizando la conveniencia de compra que tiene cada día mayor velocidad de entrega.

### **(3) Metodología**

He utilizado para este estudio métodos no probabilísticos, de tipo cualitativos, ante la falta de un modelo cuantitativo que ayude a predecir futuras tendencias y comportamiento de los usuarios. Sin embargo, me he basado en datos empíricos de resultados de negocio de empresas e incluso estudios cuantitativos de tópicos específicos, que han sido realizados por empresas de renombre internacional, con el fin de fortalecer los argumentos expuestos. Sin embargo, es necesario aclarar que no se podrá hacer una extrapolación o inferencia real en estas tendencias, para predecir un impacto al mercado argentino. Por último, no todos los puntos a desarrollar serán resueltos en este estudio, sino más bien tendrán como objetivo el trabajo de investigaciones futuras.

Ha habido tres etapas en lo que respecta al relevamiento de información una vez cumplido un análisis bibliográfico de los temas a tratar.

Primera etapa: La primera consiste en ahondar en casos reales, específicamente en los tópicos de mayor consistencia e investigación respecto a la tecnología y su impacto en las industrias. He tomado referencias de casos de estudio por parte de consultoras de primerísimo nivel – tanto artículos como publicaciones – y también presentaciones y videos de las compañías y sus propios casos de estudio. He tomado en cuenta las mega tendencias que se pueden observar en Asia, Estados Unidos y Europa. El aporte de estos casos tiene como fin ayudar a lector visualizar con datos empíricos los resultados y experimentos que probablemente, marcarán algunas de las futuras tendencias incluyendo el mercado nacional. Como observación, los casos de estudio se están dando en tiempo real y dado que las industrias están en plena etapa de reinvención, los experimentos y tendencias recientes de productos y servicios, pasan a ser muy relevantes cuando se identifican patrones comportamiento, en distintas culturas, sociedades y geografías. Adicionalmente, las mismas empresas, están publicando sus casos de estudios con el afán de promover tendencias y demostrar al mundo su capacidad de reinvención e innovación. Por último, los



casos a seleccionar son meramente descriptivos y por criterio de selección propia, pero de ninguna manera se podrá inferir que estos casos serán extrapolables al 100% en las distintas industrias o geografías.

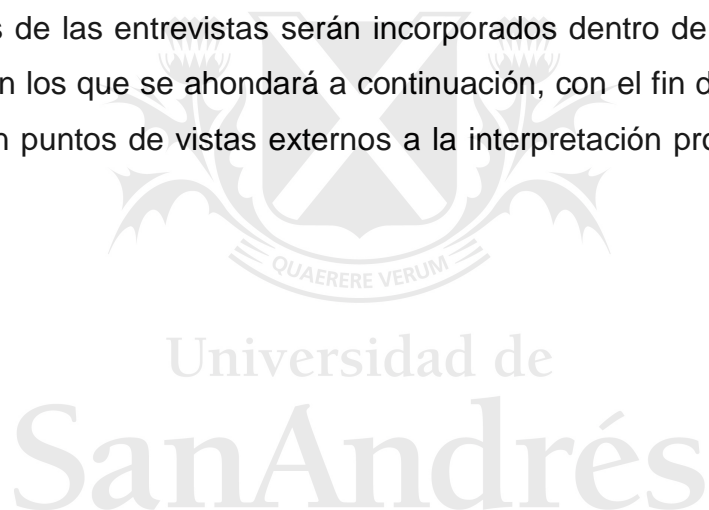
Segunda etapa: La segunda etapa consiste en relevar vivencias propias de algunos casos de estudio, y experimentar algunas de las tecnologías y tendencias – especialmente las que involucran los mundos “offline” y “online” en algunas de las principales ciudades del mundo. Como parte de la oportunidad que tengo en mis viajes de negocio, he apartado horas - e incluso días - en la exploración y experimentación de algunas tendencias. Las ciudades en las que he realizado esta exploración han sido: Singapur, Seúl, Hong Kong, Guangzhou, Chicago, New York, Frankfurt, Ginebra, Sao Paulo, entre otras. La información que he recolectado ha sido en forma de apuntes propios y fotografías que estarán incluidas en el presente trabajo. Desde ya vale aclarar, que estos son algunos de los mercados que presentan un patrón de avance tecnológico por encima de muchas ciudades subdesarrolladas, pero de ninguna manera podremos inferir - o hay algún tipo de información conclusiva - que estas son efectivamente las ciudades por relevar.

Tercer etapa: Con el objetivo de obtener distintos puntos de vista de los profesionales de la industria de distintas funciones y compañías, realicé entrevistas con distintos profesionales, donde el proceso de entrevista se subdivide en tres etapas: (i) Llamado telefónico para explicar los objetivos del presente estudio, explicar el rol del entrevistado y entender las áreas de aporte de este mismo; (ii) Desarrollo de cuestionario y envío al profesional para su desarrollo; vale clarificar que algunas encuestas presentan diferencias en algunas preguntas, simplemente para optimizar el cuestionar al tipo de rol que hace en la industria y para enriquecer las calidad de su respuesta. (iii) En caso de que hubiere puntos a explayar, clarificaciones o bien para entender alguna incongruencia, un último llamado de consulta. Estas entrevistas claramente no serán cuantitativas ni extrapolables para llegar a soluciones concluyentes, sino más bien ser instrumentales para entender la visión de las distintas áreas dentro de una empresa y, a su vez, de distintas industrias.

Los ejecutivos que fueron entrevistados se mencionan a continuación:

Ejecutivo	Posición	Empresa
<b>Aaron Vivas</b>	Gerente de Investigación de Mercado para Latinoamérica	Procter & Gamble
<b>Jose Bianconi</b>	Gerente General de fragancias de Lujo para Asia-Pacífico	Coty
<b>Eduardo Mangione</b>	Vicepresidente de eCommerce, Brasil	Drogaria Onofre
<b>Ignacio Barbero</b>	Director de Innovación Latino América	Diageo
<b>Danny Taylor</b>	Director Recursos Humanos, Brasil	Procter & Gamble
<b>Maite Escudero</b>	Directora de Delivery, Estados Unidos	Globant
<b>Sonia Mariel Soria</b>	Project Manager en Gerencia de Sistemas del Gobierno de la Ciudad	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
<b>Manuel Vals</b>	Digital Strategy - Cat Digital Global	Caterpillar

Los resultados de las entrevistas serán incorporados dentro de las tendencias emergentes, en los que se ahondará a continuación, con el fin de fortalecer las tendencias con puntos de vistas externos a la interpretación propia de datos y vivencias.



## (4) Tendencias emergentes

Un sinnúmero de variables son las que afectan la innovación de producto en la industria de consumo masivo. En base a la literatura disponible, a los casos de estudio de múltiples industrias, al relevamiento propio y a las entrevistas realizadas a un conjunto cualitativo de profesionales, las más consistentes han sido las siguientes:

(4.1) Psicología del Consumidor

(4.2) Investigación y Desarrollo

(4.3) Construcción de Marca

(4.4) Experiencia de Producto

(4.5) El comercio del futuro

(4.6) Organización: Impacto de la Inteligencia Artificial:

### 4.1 Psicología del Consumidor

**(4.1.a) Radicalización del consumidor:** Uno de los grandes cambios del siglo XXI para las empresas de consumo masivo, ha sido la sofisticación del consumidor con el avance de la tecnología. Con el crecimiento exponencial de la inteligencia artificial, a medida que es mayor el avance tecnológico, mayor es la radicalización de los consumidores hacia dos comportamientos contrapuestos: Supervivencia y Sofisticación.<sup>8</sup>

(4.1.a.i) Supervivencia: Los consumidores con tendencias a la 'supervivencia' convergen cada día más a propuestas de valor, conllevando al crecimiento acelerado de 'Marcas B' o 'marcas privadas'<sup>9</sup>, haciendo crecer el poder del comercio minorista. La naturaleza de este fenómeno progresivo en mercados

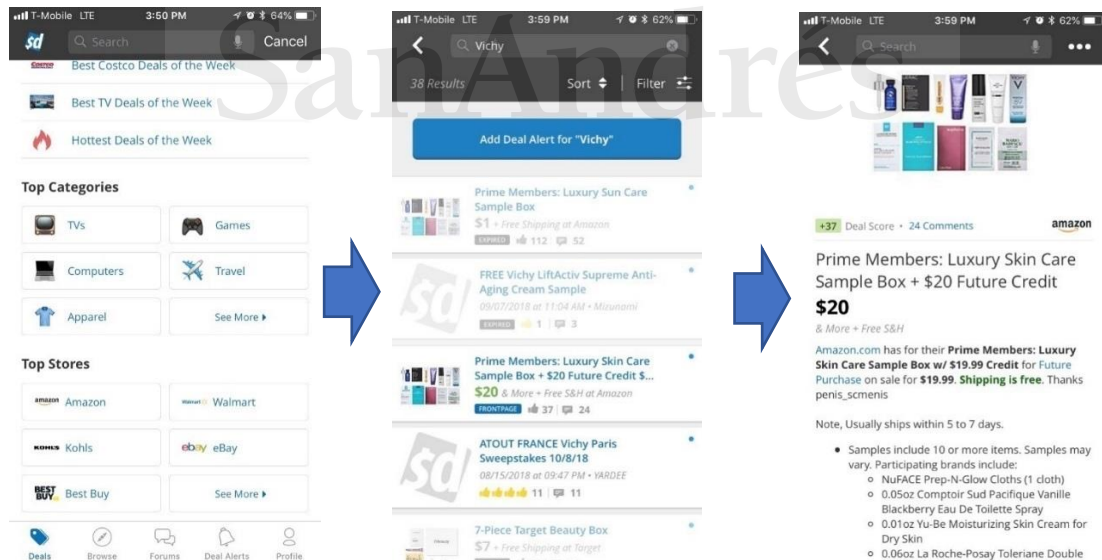
---

<sup>8</sup> (Veldhoen, S. & Soundararajan, R., 2017)

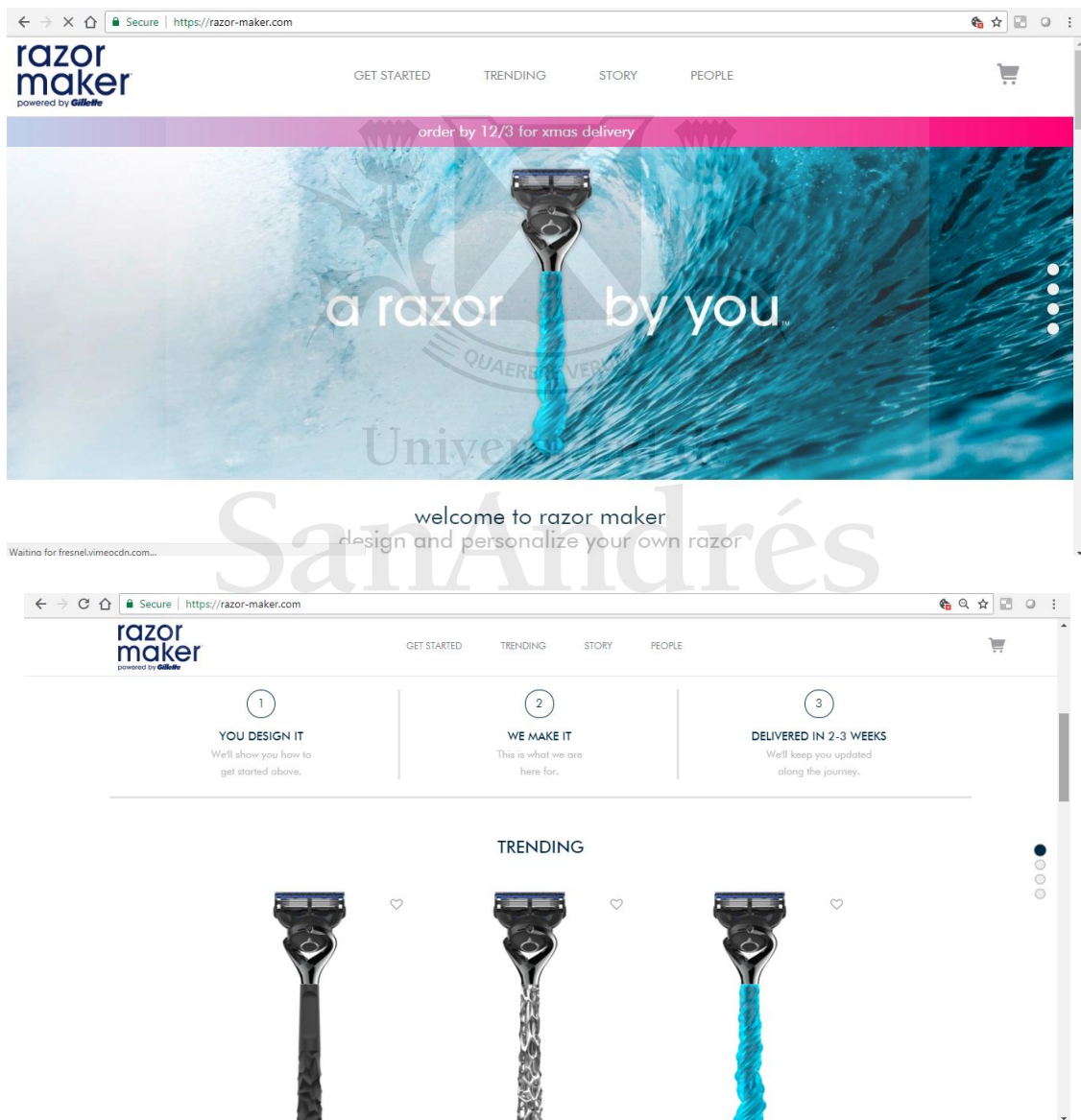
<sup>9</sup> Marcas Privadas es la traducción del inglés "Private Labels" que se refiere a las marcas que pertenecen a los propios comercios. Ejemplos son: Equate para Wal-Mart, Kirkland para Costco, Tex para Carrefour.

desarrollados y subdesarrollados es la apertura del comercio a países de mano de obra barata, el acceso a empresas de manufactura de patentes vencidas y el abaratamiento de los procesos de producción, que hace que se achique el valor agregado de los productos de marcas reconocidas. La clave está en cumplir con los estándares de seguridad requeridos para ser competitivos. Las marcas de los comercios minoristas (ej.: Wal-Mart, Jumbo, Carrefour) estarán mucho más expuestas a problemas de calidad de lo que están hoy día, y sin lugar a duda deberán reinventarse para ser relevantes en el ecosistema de experiencia y compra de productos y servicios.

(4.1.a.ii) Sofisticado: La contrapartida al consumidor de supervivencia es el sofisticado. Este consumidor posee una mayor inelasticidad de precio frente a la elección de sus gustos y preferencias, sin embargo, el cambio en el nivel de exigencia en términos de personalización será el nuevo estándar. Este consumidor, a pesar de tener menor elasticidad a los cambios de precios, es un consumidor educado y utilizará la tecnología que está a su acceso para eliminar las ineficiencias de precio entre los comercios minoristas o en línea (ejemplos: ibotta, slickdeals, crazycouponlady). En las imágenes abajo, muestro el proceso de compra que uno puede simular en slickdeals.com:



**(4.1.b) Personalización:** La tecnología no sólo tendrá un impacto en el acceso, sino también en la experiencia de uso - pre y post - incluyendo la personalización de los productos que adquiere. Casos conocidos en otras industrias, como es el de la personalización de los calzados Nike, también se están presentando en consumo masivo. Con el acceso a las tecnologías como las impresoras 3-D, marcas como Gillette también están dándole un rol activo al consumidor sofisticado, con el fin que él mismo diseñe el mango de su propia afeitadora y sea entregado a su casa. A continuación, ilustro el proceso de compra personalizada de Razor-Maker (Gillette) de su piloto lanzado en EE. UU. en 2018



**(4.1.c) Socialización:** La tecnología ha transformado la forma en la cual la sociedad se interrelaciona. Ha generado tal nivel de disrupción en los comportamientos humanos, que los dispositivos son elementos prácticamente incondicionales a la hora de socializar e interactuar con productos y servicios. La generación “Millennial” (generación del nuevo milenio), es digitalmente nativa con niveles de penetración altísimo, sin importar la geografía o el nivel de desarrollo del país. A mi entender, esto conlleva a dos grandes oportunidades para las marcas y el comercio (i) La generación más joven será cada día más predominante en la sociedad, y la alta correlación de penetración de dispositivos, reflejará un crecimiento explosivo del comercio electrónico; (ii) El ecosistema de interrelación entre las marcas, productos, experiencias y dispositivos, tendrán al consumidor como la columna vertebral, con lo que tanto marcas como comercio, tenderán a inclinarse por el concepto establecido por Jack Ma (CEO Alibaba) de *New Retail* (Nuevo Comercio), donde el mundo en línea, las tiendas físicas y la logística son parte de una experiencia holística de alta digitalización<sup>10</sup>.

Eduardo Mangione ahonda en los cambios actitudinales de los consumidores y cómo la credibilidad de la recomendación de usuario y boca a boca está creciendo en importancia:

*“Los consumidores están mucho más conscientes y activos en el intercambio de experiencias y verdades del uso de producto, quienes dan una evaluación mucho más creíble versus contenido creado por las propias industrias”*

**(4.1.d) Urbanización:** La tendencia de sobrepoblación en las ciudades de alta densidad es un fenómeno presente por siglos y su continuo crecimiento no será una excepción en el mediano y largo plazo. El abstracto *“El futuro extremo de las megaciudades”* ahonda en detalles las tendencias globales de las ciudades, incluyendo proyecciones de las 26 ciudades más pobladas del mundo para el

---

<sup>10</sup> Anónimo. (2018). Alizilia

2035. En lo que se refiere al impacto de la tecnología en las ciudades, describe a detalle cómo la tecnología formará las Megaciudades Inteligentes:

*“Para el año 2035 las máquinas con super inteligencia se proliferarán, especialmente para manejar la complejidad de las ciudades. Complejos desafíos como el cambio climático, el control de la polución o la geoingeniería, sólo podrá ser manejada por la inteligencia artificial de la ciudad. La inteligencia artificial móvil será el cerebro que administrará la ciudad inteligente de manera eficiente y en formas costo-efectivas.”*<sup>11</sup>

Tanto para ciudades inteligentes como subdesarrolladas, uno de los impactos socio-gráficos de mayor magnitud para esta industria - dada por la ineficiencia del transporte por congestiones - y combinado con la necesidad de inmediatez por parte de la generación “Millennial”, es la conveniencia de envío de productos a los hogares. El comercio minorista que no se pueda adaptar a esta nueva tendencia, quedará eventualmente obsoleto, dado que el volumen de compras sufrirá un vuelco significativo hacia envíos a los hogares.

**(4.1.e) Responsabilidad Social y Ambiental:** Ahora bien, para ambos tipos de consumidor, habrá un cambio incuestionable respecto a la responsabilidad ambiente y social. Lo que hoy es considerado como una autorrealización, pasará a ser considerado una necesidad básica, dados los efectos en primera persona que todas las personas verán con sus ojos (sobrepoblación, contaminación, inundaciones, clima extremo, etc.). Tanto las empresas de consumo masivo como también los minoristas, serán regulados por el sector público y evaluados por el sector privado, por el impacto en la huella ecológica del producto final que compren. Las corporaciones no sólo seguirán abocadas a la responsabilidad social de las comunidades, sino también harán intervenciones dramáticas para reducir el impacto ambiental, tanto en el producto, el empaque y a lo largo de

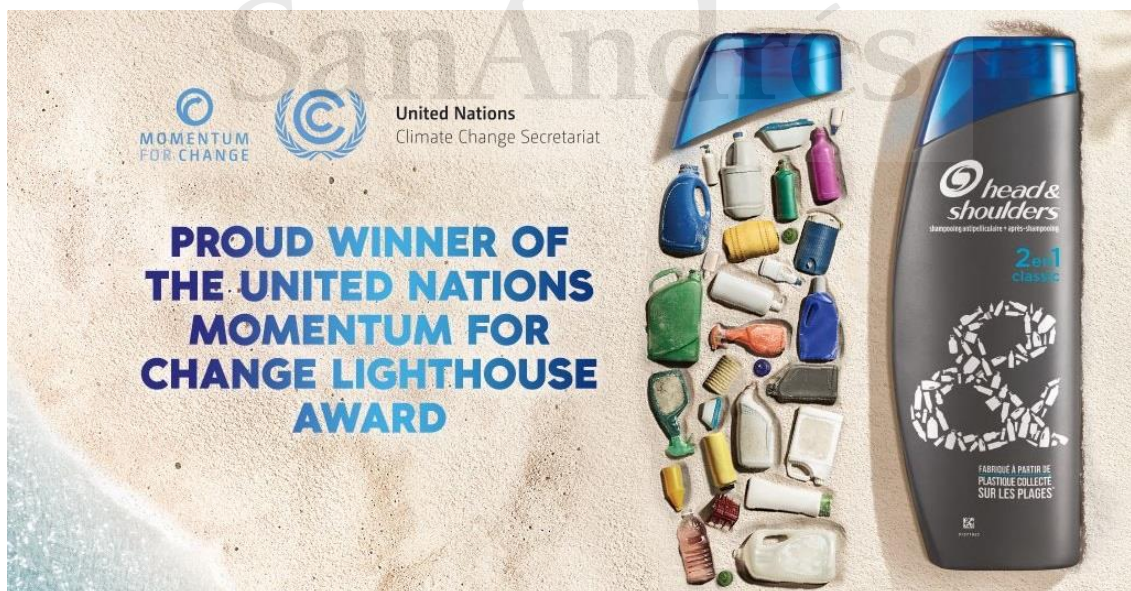
---

<sup>11</sup> Canton, J. (2011). *The extreme future of megacities*. p. 56. En: <https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1740-9713.2011.00485.x>

todo el ciclo de vida del bien. Estas tendencias ya son realidad en la unión europea, y a mi entender, se amplificará geográficamente al resto de las regiones en el futuro próximo.

La tendencia actual son los compromisos y objetivos de sustentabilidad que las empresas están prometiéndole a los consumidores - y accionistas – siendo áreas de foco: la transparencia de ingredientes, el uso de materiales reciclados y la posibilidad de reciclar los productos, para así evitar que haya desperdicio alguno. La gran problemática para cumplir estas promesas es el desarrollo conjunto entre el sector público y privado – productores, el comercio – con las empresas de reciclaje. Ante la falta de infraestructura disponible, especialmente en Latino América – están surgiendo compañías, como es el caso de TerraCycle - con operación global, para brindar un servicio de retiro de producto y reciclaje, de manera de poder operacionalizar estas promesas en los años venideros. Empresas como Colgate-Palmolive, L'Occitane y Procter & Gamble ya están realizando acuerdos globales para tener la ventaja para el primero en actuar. A continuación, se podrán ver las imágenes de las actividades comerciales y promocionales, de los tres ejemplos mencionados anteriormente:

### Terracycle & Head & Shoulders





## Terracycle & Colgate



## Terracycle & L'Occitane



En esta misma sintonía, Ignacio Barbero ahonda en el rol más activo, y con puntos de vista claros de las marcas, para tener una afinidad más cercana con el consumidor objetivo:

*“Esto ha ocasionado a buscar que las marcas tengan una personalidad marcada, con un punto de vista y haciendo que las marcas empiecen casi a tener personalidad humana. Se está buscando que las marcas opinen, sean relevantes culturalmente, entiendan el entorno político, social, ecológico, etc.”*

### **4.2 Investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo de productos de consumo masivo está afrontando una evolución vertiginosa. De acuerdo con la publicación de Accenture acerca de la evolución de los productos de consumo masivo:

*“... los ciclos de vida de los productos se están comprimiendo, dado que los nuevos productos se convierten obsoletos más rápido que nunca. La explicación de esta tendencia es el fenómeno de consumidores digitalmente nativos, cada vez más sofisticados exigiendo productos con menor impacto ambiental, productos más funcionales, más costo-eficiente y productos más*

*personalizados*”. Mediante esta fuente y otras bibliografías, algunas de las principales tendencias que contribuirán a esta revolución seguirán siendo las siguientes:<sup>12</sup>

Algunas tendencias emergentes en esta materia, las he tratado a continuación:

**(4.2.a) Incubadoras y aceleradoras:** Las incubadoras y aceleradoras son escasas, con alta concentración en Silicon Valley. Las tendencias a la creación de éstas son dos:

(4.2.a.i) Profesionalizar a los Creadores: Darles herramientas a los creadores de productos, en múltiples categorías, para poder darles la formación y metodología para el aprendizaje acelerado de ideas. El nacimiento de estos laboratorios les da el poder a los emprendedores un aceleramiento de ‘prueba y error’, con lo que las ideas con bajo potencial tienden a desaparecer más rápido – y con menores recursos invertidos - y las nuevas ideas iteran y se desarrollan más aceleradamente. Ejemplos de estas incubadoras son “Y incubation”, entre otras.

(4.2.a.ii) Laboratorio para empresas: Este es un cambio disruptivo para las empresas versus el pasado. De pasar a hacer estudios cualitativos, cuantitativos, negociación con clientes para hacer ‘testeos’ reales en sus tiendas hasta llegar a lanzar masivamente – se pudiesen incurrir en tiempos de al menos 1 año en realizar la validación de ideas y productos con consumidores. Con el poder de la tecnología y el abaratamiento de la impresión 3D – el cual está en continuo descenso – estas incubadoras son centros de estudio muy económicos y de rápido aprendizaje para poder validar ideas. Las empresas están comenzando a utilizarlos y la prueba de estos con producto real irá creciendo dramáticamente.

---

<sup>12</sup> Doyle, B. 2014. *The opportunity for Consumer Packaged Goods research & development*.p.4. Accenture. en [https://www.accenture.com/us-en/~/\\_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_7/Accenture-14-3215-Con-Goods-Services-LR3-Web.pdf](https://www.accenture.com/us-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_7/Accenture-14-3215-Con-Goods-Services-LR3-Web.pdf)

**(4.2.b) Participación colectiva (Crowdsourcing):** Los métodos tradicionales de exploración de tendencias e investigación y desarrollo están mutando para siempre. El acceso que la tecnología ha dado a plataformas de creativos (independientes o como segundo empleo), de ingenieros, diseñadores gráficos - entre otros - está revolucionando el mercado de la investigación. Las empresas ya están transfiriendo recursos internos – empleados y presupuestos – a la caza de ideas y startups, previo a que estos se conviertan en empresas medianas con costos de adquisición elevadísimos. En base a los casos de estudio que he relevado en lo que respecta a la participación colectiva, hay dos vertientes:

(4.2.b.i) Ideas Creativas impulsadas por creativos: La constante búsqueda por medio de creativos, emprendedores, ingenieros, para impulsar sus ideas para el desarrollo de sus propias empresas o bien vender la idea a las corporaciones. Estas personas son las encargadas – en términos de elegir la temática, generar la ideación y costear la propuesta – de generar la idea para su posterior promoción. Ejemplos de las plataformas más populares: Kickstarter y Indiegogo.

(4.2.b.ii) Empresas en búsqueda de ideas: La contrapartida es el acceso de las empresas a plataformas globales de creativos ante un desafío específico que propone la propia compañía. Las empresas ya no tendrán que contar con un grupo de investigación y desarrollo extenso para generar las lluvias de ideas, articular *insights*, sino más bien podrán tener acceso a una comunidad de profesionales que podrán proponer ideas por una fracción del presupuesto. Un ejemplo de una compañía global abocada a esta práctica es Eyeka.

**(4.2.c) Inteligencia artificial:** La inteligencia artificial será quizás, el punto de quiebre más importante para la investigación y desarrollo. En el mediano plazo tendrá un crecimiento significativo, y a medida que se llegue al punto de singularidad (*“el punto en el cual la super inteligencia de la tecnología sobrepasará la inteligencia humana”*) el crecimiento será tan exponencial, que la

inteligencia artificial tendrá la posibilidad de creación, de predicción de tendencias y de generar nuevos patrones e ideas<sup>13</sup>

Maite Escudero de IBM profundiza en la inteligencia artificial y el impacto del mayor potencial de procesamiento:

*“...la inmensa capacidad de procesamiento y relacionamiento de datos gracias a la potencia que provee la inteligencia artificial generan un ciclo de retroalimentación y análisis del comportamiento más veloz y completo que permite generar mayores relaciones y por ende conclusiones/acciones”*

Asimismo, Maite Escudero reflexiona acerca del efecto multiplicador en la innovación y el paralelismo de la industria de los videojuegos a otras industrias:

*“La tecnología es innovación en sí misma, estamos viviendo ciclos de innovación más veloces y con mayor expansión, como simple ejemplo lo que se utiliza para la industria de juegos se puede luego tomar algunos de esos frameworks y patrones y aplicarlos en otras industrias, la arquitectura actual de plataformas permite interconectar y reutilizar a escala.”*

El impacto de la inteligencia artificial está claramente impactando múltiples industrias que están en constante polinización cruzada. Vale destacar que los aprendizajes no sólo debiesen de venir del sector privado, sino también del sector público, al estar tan expuesto con interacciones de todo tipo con los ciudadanos. Mariel Soria quien trabaja en la Gerencia de Sistemas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, nos comenta de las acciones en este ámbito:

*“Las plataformas conversaciones de gobierno están utilizando Inteligencia Artificial, para generar mejores experiencias para los usuarios. La creación de*

---

<sup>13</sup> (Kurzweil, R. 2005).

*bases de conocimiento y la administración del contenido hacen de estos nuevos bots un canal a través del cual resolver múltiples transacciones con el gobierno.”*

**(4.2.d) Fusiones y Adquisiciones:** La última instancia para las corporaciones será la inversión continua en adquisiciones, o mediante fusiones. El crecimiento desmedido de empresas con conceptos disruptivos – masivos o de nicho – generará tal amenaza en las empresas, que estas mismas tendrán equipos mucho más activos de adquisiciones de pequeñas y medianas empresas. A su vez, las empresas deberán tomar conciencia de sus estrategias, especialmente en lo que respecta en que segmentos, canales, portafolios competir, dado que la disponibilidad de efectivo para tales inversiones no será ilimitada. El desprendimiento de unidades de negocio para comprar negocios más rentables y estratégicos será moneda corriente, que hoy ya se ve especialmente en la industria farmacéutica (Bayer, Pfizer, GSK, etc.). Asimismo, mediante regresiones de los últimos 10 años, la adquisición de compañías ha tenido mucho más impacto en la valuación de las empresas vs la recompra de acciones. Ejemplos recientes son los de Procter & Gamble, Unilever, Colgate, etc.<sup>14</sup>

En lo que respecta a las fusiones y adquisiciones de los grandes jugadores del comercio, el foco está en tener presencia física como electrónica, reconociendo que el futuro ecosistema será tanto móvil como experiencial. Wal-Mart ha sido un claro ejemplo de expansión de su huella digital mediante adquisiciones como jet.com y Bonobos. Por otro lado, Amazon y Alibaba demuestran la tendencia contrapuesta, adquiriendo Wholefoods e Intime para tener llegada al consumidor final con tiendas físicas.

**(4.2.e) Dispositivos de Voz:** Las compañías volcarán gran cantidad de sus recursos de investigación y desarrollo – tanto internos o mediante colaboración con terceros – para el desarrollo de tecnologías e interfaces entre consumidor y dispositivos de voz. En base a interacciones que he tenido con jugadores

---

<sup>14</sup> Meacham et al (2015). Bain & Co.

tecnológicos globales, la carrera de las multinacionales tecnológicas estará abocada a la siembra de estos dispositivos en los hogares de los consumidores, actuando como una suerte de caballo troyano. Estos dispositivos podrán lograr la automatización de compras recurrentes y suscripciones, lo que en definitiva será una herramienta de lealtad hacia estas empresas de comercio. El ejemplo más reconocido globalmente es Amazon Echo, sin embargo, ya Alibaba lanzó el T-Mall Genie, Google introdujo Google Home y recientemente Apple está apostando por el Home Pod. Kantar ya ha publicado que, en el mercado estadounidense, 1 en 5 hogares tiene un Amazon Echo o Google Home, un crecimiento del 18% versus el año anterior<sup>15</sup>.

Al hablar acerca de los dispositivos de voz, Maite Escudero de IBM nos comenta:

*“Estar pensando en que necesitas algo, y hablarle a Alexa, que lo ordene, lo pague, y lo entregue en tu casa, sin duda genera un ciclo deseo-compra-adquisición mucho más veloz”*

### **4.3 Construcción de Marca**

Sin lugar a duda, una de las prioridades de las compañías sin importar su tamaño, será generar marcas fuertes, trascendentales y de alta lealtad entre su público objetivo. Byron Sharp, en su libro *“How brands grow”* (Cómo crecen las marcas) articula la importancia de construir *mental availability* (disponibilidad mental). El autor describe este concepto como algo distinto al conocido concepto de awareness (reconocimiento de marca), sino más bien al conjunto de exposiciones a una marca y su actitud frente a una situación de compra.<sup>16</sup> Al evaluar los distintos mecanismos y vehículos de construcción de marca, la tecnología ha generado un cambio dramático en las últimas décadas.

---

<sup>15</sup> (Kantar Consulting. McGuire, R. 2018).

<sup>16</sup> (Sharp. B 2010)

**(4.3.a) Medios de comunicación:** No es novedad para ninguna empresa o consumidor final, el cambio dramático que han sufrido los medios tradicionales como la TV, el cable, la radio y los diarios hacia los medios digitales, especialmente dispositivos móviles. La digitalización está para quedarse, y las nuevas tendencias que se verán acentuadas son:

(4.3.a.1) Segmentación: La posibilidad de eficientizar la segmentación con el uso de la tecnología hará del marketing una ciencia aún más sofisticada con muchísima influencia. La segmentación geográfica ya existe, y se verá acentuada con las posibilidades de geo-locación que ofrecen todo tipo de aplicaciones, como por ejemplo redes sociales, comercio, etc. Adicionalmente, las herramientas del llamado 're-marketing' serán más sofisticadas – para realmente influenciar la decisión de compra en el subconsciente y consciente del público objetivo. Empresas como Amazon ya están utilizando inteligencia artificial para aumentar ventas en funciones de un entendimiento más profundo de los consumidores, y una de las tácticas que están implementando, es la posibilidad de pedir tus muestras gratis en <https://www.amazon.com/samples>. Incluso, ya están ejecutando prácticas de envío de muestras sin la necesidad que el usuario pida por ellas, en base a patrones de compra.

(4.3.a.2) Influenciadores: Una de las prácticas que se verán acentuadas es la explosión de influenciadores. Este tipo de formato es percibido como genuino, uno a uno, y se verá exacerbado con los llamados micro-influenciadores. Por un lado, cada vez más millenials ven esto como una fuente real de trabajo, que está en sintonía con su pasión y flexibilidad; a su vez, los famosos embajadores de marca – generalmente asociados con celebridades - perderán cada vez más adeptos y el consumidor final confiará más en estos influenciadores quienes poseen un altísimo grado de especialización en temas específicos. La tecnología ha hecho que el costo de producción de contenido por parte de estos influenciadores sea mínimo, y las redes sociales y canales de video son masivas, pero a la vez accesibles en términos de acceso y promoción. Ejemplos actuales que están en proceso de crecimiento exponencial en el rubro de juguetes son: LOL dolls, Hatchimals y Shopkins. Una herramienta adicional que ya se está

viendo es el “product placement” (colocación de producto) en videos de redes sociales y/o blogueros. Las herramientas tecnológicas disponibles harán que la misma inteligencia artificial reconozca los productos que aparecen en videos y ofrezcan posibilidades de etiquetar los mismo para promocionar los productos. Asimismo, el consumidor final podrá hacer lo mismo sin promover mensajes publicitarios – mediante el interés por el producto, vestimenta, etc. – que tengan los videos en cuestión<sup>17</sup>.

Jose Bianconi, Gerente General de fragancia de lujo en Coty en Asia, nos cuenta cómo han cambiado las tácticas comunicacionales mediante influenciadores, versus los modelos más tradicionales de utilización de mega celebridades:

*“...las redes sociales, especialmente a través de “influencers” han reemplazado en gran medida el rol de los medios tradicionales en generar conocimiento y “top of mind” en los consumidores.”*

En consumo masivo específicamente, Ignacio Barbero nos comenta acerca del impacto de los influenciadores en las estrategias de marca, no sólo como un vehículo táctico de comunicación:

*“Los influenciadores han comenzado a tomar un rol importante en el desarrollo de estrategias, ya que se han descubierto como una herramienta de trasmisión de mensaje de manera más “orgánica o natural” que por publicidad tradicional. Los consumidores están siendo fuertemente impactados por recomendaciones o tendencias que ven de gente a la cual encuentras aspiracional y por lo tanto las marcas están haciendo uso de esos influenciadores para posicionar su mensaje o marca.”*

(4.3.a.3) Redes Sociales: Las interacciones de compañías con sus consumidores a través de voz, robots y chat para promocionar campañas de mercadeo, promociones o bien para lidiar con preguntas, quejas de producto y disponibilidad, es moneda corriente. Lo que revolucionará el mundo de las redes y su interacción con los consumidores, es la inteligencia artificial, y su capacidad

---

<sup>17</sup> (Power Digital 2017: 47'-49')



de (i) predecir necesidades y comportamientos que generen el impulso o recurrencia de compras (ii) la interacción con el usuario para ayudarlo en la toma de decisión de compra de producto, mediante la ayuda de desección de productos que no concuerdan con sus gustos o necesidades (iii) la posibilidad que las redes sociales como WeChat en China o WhatsApp globalmente, estén conectadas con experiencias reales de consumo, combinando online y offline.

Ignacio Barbero ahonda sobre cómo las compañías están intentando interactuar con sus consumidores de manera más orgánica y creíble:

*“La industria aún está luchando en cómo integrarse de manera orgánica, para no forzar un mensaje en el consumidor, ya que el consumidor rechaza este tipo de interacción. La industria está buscando e innovando en cómo ser parte del ecosistema digital del consumidor y en el centro esta su smartphone.”*

**(4.3.b) Construcción de lealtad:** De acuerdo con un estudio elaborado por Deloitte, el 47% de los ejecutivos considera que la lealtad de marca es la prioridad más importante para ellos en miras al futuro cambiante e incierto<sup>18</sup>. La realidad es que la lealtad de un producto está sujeto a un sinfín de variables de mercadotecnia, incluyendo empaque, uso de producto, reconocimiento de marca – entre otros – donde la prueba de fuego es la recompra sostenida en el tiempo. Las tres variables que, a mi entender, serán claves para que las empresas construyan a partir de hoy (especialmente en un mundo donde el comercio será cada vez más digital) son:

(4.3.b.1) Puntuación y Comentarios: Las nuevas tecnologías hacen que el costo de manufactura de productos, incluyendo el capital inicial, sean muy inferior a lo que era históricamente, ergo la remoción de barreras de entradas a las industrias por muchas Pymes y empresas asiáticas de bajo costo. Esta dinámica hará que haya mayor desconfianza en copias de productos, una dinámica que hoy ya es una realidad en China, donde los consumidores dedican tiempo a entender el

---

<sup>18</sup> Wixce, N. (2016) *Consumer Product Trends – Navigating 2020*. p.17. Londres. Deloitte. En: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025\\_CP2020\\_FINAL1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025_CP2020_FINAL1.pdf)

origen de los productos. Por esto, la puntuación y los comentarios recibidos en cada uno de los productos que publiquen las empresas, serán determinantes en que la recompra y lealtad ocurra. Las marcas deberán no sólo considerar la siembra de puntuación y comentarios para cada uno de los SKUs que sean foco, sino también asegurarse que los fundamentales del comercio online estén bien ejecutados. Los fundamentales que hoy – e históricamente - los gerentes de mercadotecnia y ventas se enfocan (distribución, precio, promoción, etc.) en la góndola, ahora se verá volcado hacia el comercio en línea, no sólo para la compra en los “eRetailers” como MercadoLibre o sitios en línea de los supermercados tradicionales, sino por la creciente búsqueda de referencia en el mercado tradicional, que ya será parte del proceso natural de compra.

(4.3.b.2) Subscribirse y Ahorrar: Un segundo mecanismo de lealtad en que las empresas y el comercio se enfocarán, es la ‘suscripción y ahorro’. La automatización de recompra será la nueva definición de lealtad, al generar una decisión de compra para múltiples ocasiones futuras. El mecanismo es simple, una vez que un consumidor final ha pasado por todo el árbol de decisión de compra, ha utilizado el producto y está satisfecho, en muchas ocasiones tomará la decisión de compra automática con una frecuencia deseada. El consumidor está adoptando este sistema, dado que quiere reducir la cantidad de decisiones que debe procesar en su vida. Ahora bien, las empresas deberán invertir en tecnologías predictivas y contextuales, entendiendo las preferencias y estilo de vida de los consumidores, para que la suscripción pase de ser mediante suscripción manual, a voz y eventualmente a un reabastecimiento predictivo.

La contrapartida a estos avances y sofisticación es la privacidad de los datos de los consumidores, y su uso responsable. Al 2016, 92% de los usuarios de internet en los Estados Unidos estaban preocupados por su privacidad en línea, el cual fue un crecimiento del 45% versus el año anterior<sup>19</sup>. Ergo, ante la creciente penetración y preocupación de la población global, los gobiernos, con la Unión Europea a la cabeza, tendrán un rol muy activo en establecer las políticas de

---

<sup>19</sup> (Truste/ National Cyber Security Alliance 2016)

privacidad pertinentes para proteger a los usuarios. Las marcas y comercios que estén expuestos a fallas en las políticas de privacidad no sólo tendrán multas multimillonarias, sino que además sufrirán una pérdida masiva de lealtad y por ende una erosión en las ventas y valuación de las compañías.

Un ejemplo conocido ha sido el de Facebook en el caso de Cambridge-Analytica, donde en tan sólo 2 semanas de haberse conocido las fallas en la privacidad de datos, las acciones cayeron un 18% equivalente a \$80.000 millones de dólares.

El detalle de las políticas públicas con respecto a la privacidad no son objeto del presente estudio, pero es un tema por desarrollar en futuras investigaciones.

(4.3.b.3) Familiaridad: La familiaridad de las marcas será clave en la lealtad de los consumidores. En relación con lo expuesto en el punto anterior, los consumidores buscan bajar el estrés mental mediante la toma de decisiones automáticas. Ahora bien, para realizar esta automatización, las marcas tienen que asegurarse mantener elementos icónicos de marca visibles y promoverlos. Los mayores peligros en la familiaridad se dan en la búsqueda constante de la reposición de marcas y empaques, para hacer crecer el negocio base.

Por último, las estrategias y tácticas de mercadeo enumeradas anteriormente están sujetas a que las marcas tengan la conexión con sus consumidores, teniendo un propósito, generando interés en la propuesta y con el valor correcto. Las grandes ideas y campañas son las que pueden provocar una decisión de compra más irracional que racional, para que estas marcas sean exitosas en el largo plazo.

#### **4.4 Experiencia de Producto**

La constante evolución de la tecnología en la manufactura ha marcado una época en dónde la disparidad entre las grandes corporaciones, dueñas de marcas líderes y masivas, y los pequeños emprendimientos ya no tengan un abismo en la ecuación precio-calidad. Con barreras de entrada mucho más bajas/accesibles, se ha dado una dinámica de proliferación de marcas emergentes que compiten de tú a tú con muchas marcas líderes – un ejemplo

muy claro ha sido el caso de Gillette versus marcas como Dollar Shave Club (luego adquirida por Unilever por U\$S1.000 millones) y siguiéndole Harry 's en Estados Unidos. Ahora bien, por otro lado, el consumidor objetivo de marcas premium se ha vuelto mucho más sofisticado, y algunas de las principales tendencias que se darán para deleitar y satisfacer a ellos son las siguientes:

**(4.4.a) Entretenimiento:** Históricamente ha existido la interacción del producto con el consumidor previo a la prueba o compra de producto. Lo que ha cambiado es el rol de la tecnología, la sofisticación de las compañías en deleitar al consumidor con su uso y el rol central que hoy tiene la posibilidad de comprar vía comercio electrónico. Muchos se han inclinado por métodos más transaccionales, donde la información y el entretenimiento puede verse en internet, pero sin embargo Alibaba cree en fusión entre ambos mundos, y es lo que introduce como el concepto de “Nuevo Comercio”. El valor de lo experiencial se está magnificando ante tanta actividad transaccional, y lo que en el Siglo XX era mensajes de una vía mediante comerciales televisivos, promotoras con muestras de producto, hoy se está dando una experiencia holística donde la tecnología tiene un rol central. La realidad aumentada es un ejemplo de uso de todos los sentidos, con atención completa en la experiencia provista por el producto en cuestión. Alibaba está utilizando el poder de procesamiento de los dispositivos móviles para que productos tan poco diferenciados como frutas y verduras, tengan significado para el consumidor (ejemplo: orgánico o no, tipo de producción, origen de productos, etc.).<sup>20</sup>

Además de los ejemplos de Alibaba en todo tipo de rubro, en el mercado de tecnología, tanto marcas como comercios están tomando el liderazgo en ir hacia esta misma tendencia, especialmente como herramientas diferenciadoras a experiencias transaccionales o copias de producto. Los hiper mercados en Corea que han perdido mucho terreno en participación de mercado, se están reinventando con centro de afeitados o centros de evaluación de cuero

---

<sup>20</sup> (Alizilia 2018)

cabelludos, de manera que el consumidor puede tener un diagnóstico de su estado y necesidades. A continuación, dos imágenes de ambos centros de cuidado que vivenció en Lotte Mart (Seúl, Corea) en 2018.



A su vez, las marcas mismas están también tomando la iniciativa para tener un vínculo más cercano e interactivo con el consumidor final. Están utilizando estos centros experienciales para el entretenimiento, donde por ejemplo Braun crea centros de interacción entre afeitadoras y el comprador en la tienda, con la utilización de realidad aumentada, creando una experiencia interactiva al tomar con la mano cualquiera de las afeitadoras disponibles. A continuación, una imagen fotografiada por mí en Hong Kong (China).



Claramente, la clave tanto para las grandes corporaciones como para los pequeños emprendedores, estará en encontrar la manera de maximizar esta experiencia con ideas y propuestas ´fuera de la caja´, utilizando la tecnología más avanzada y cautivando al público objetivo. La nueva era del entretenimiento se enfocará, entre otros vectores, en la creación de un ecosistema entre consumidor, producto y digitalización, dentro y fuera de la tienda.

**(4.4.b) Experiencia Personalizada:** La personalización de productos no es una novedad reciente. Desde la industria automotriz a la industria de indumentaria/textil, han progresado muchísimo en el valor agregado de la personalización de productos a la medida del consumidor. Así sean actividades de mercadeo – como campañas de nombres propios en las latas y botellas de Coca-Cola – o bien de personalización a medida del consumidor – zapatillas deportivas con diseño propio – el nivel de personalización ha estado bastante restringido por la productividad de las grandes líneas de manufactura de las corporaciones. Es en este vector, donde la personalización probablemente generará una disrupción en la forma en que las compañías producen producto a escala versus pequeños baches de producción, de millones de productos estándares a bajo costo, a productos de nicho que deleiten al consumidor final. Las pequeñas empresas tienen una ventaja por sobre las corporaciones, dado que el costo de la tecnología para la consecuente personalización ha bajado dramáticamente, y no posee un capital hundido ni depreciación de sus activos<sup>21</sup>. La personalización es claramente un valor agregado al segmento premium del que hablaba anteriormente, por ende, la variedad y personalización de productos será una variable clave para determinar las preferencias y elecciones de producto de precio medio-alto. Un caso de éxito que vale la pena analizar en profundidad es el caso de American Girl, una compañía que logró generar un punto de inflexión en el mercado de juguetes, mediante la conexión emocional entre la niña, la madre y la muñeca, con sus tiendas American Girl a lo largo de

---

<sup>21</sup> Wixce, N. (2016) *Consumer Product Trends – Navigating 2020*. p.3. Londres. Deloitte. En: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025\\_CP2020\\_FINAL1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025_CP2020_FINAL1.pdf)

Estados Unidos. La clave de este caso de negocio está en el ecosistema creado entre el mundo digital y un ambiente físico donde las niñas viven la experiencia personalizada. Mediante los dispositivos móviles, las niñas – asistidas por un adulto – podrán agendar citas con sus muñecas en el local como, por ejemplo: almuerzo, manicura, peluquería, cumpleaños o hasta un SPA. Abajo, imágenes de mi trabajo de campo en Chicago, EE. UU. en el local de American Girl:

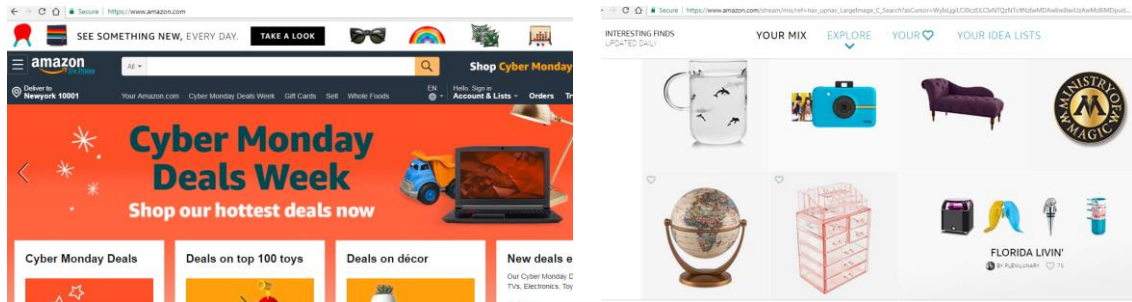


Eduardo Mangione ejemplifica su posición con acciones específicas acerca de experiencias personalizadas de producto con las farmacias Onofre en Brasil, yendo más allá de un modelo transaccional a brindarle experiencias holísticas para su clientela:

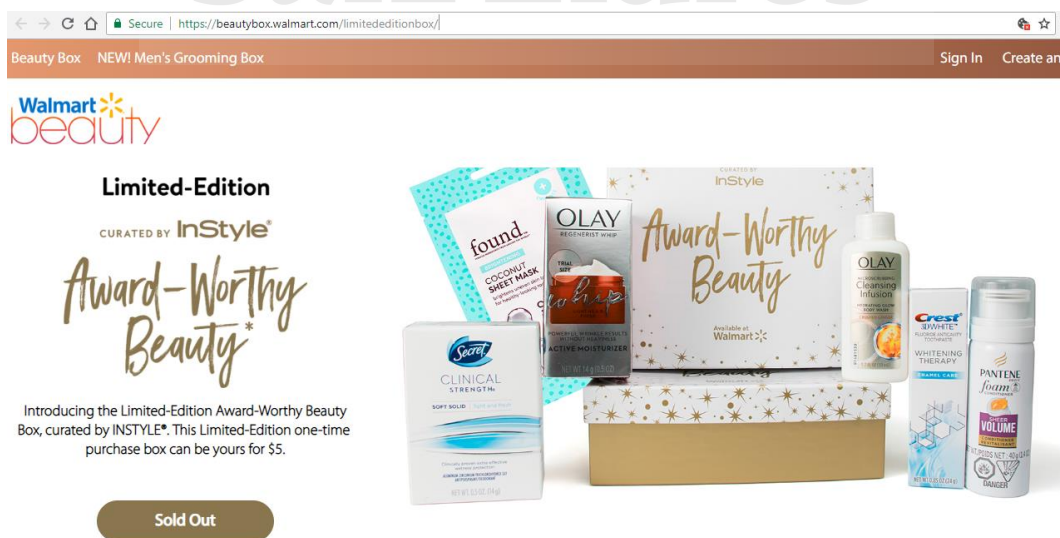
*“Este año, hemos introducido la línea de servicios farmacéuticos a través de ‘Onofre Clinics’. Estas son pequeños consultorios dentro de nuestras tiendas, los cuales proveen servicios de salud como por ejemplo diagnóstico y monitoreo, análisis de interacciones de remedios, programas para la pérdida de peso y la prevención del uso de cigarrillo, vacunas, entre otros.”*

**(4.4.c) Descubrimiento continuo:** La exploración de productos y experiencias nunca ha estado tan alcance de los consumidores como hoy día. Internet es lo que hace que el mundo esté al alcance de los dispositivos móviles, y está amplificado por plataformas que están utilizando algoritmos sofisticados, que utiliza el perfil psicográfico de los usuarios, ponen a los ojos de los consumidores

productos físicos y experiencias que no estaban en su consideración. Amazon ha sido pionero en generar un algoritmo predictivo para impulsar estas ofertas, incluso creando una sección llamada Amazon Finds, que permite a los usuarios navegar las últimas tendencias y lanzamientos, curados por influenciadores. Ejemplo de cómo promociona “AmazonFinds” en Estados Unidos, a continuación



Tanto las marcas como los comercios electrónicos se están apalancando de las compras realizadas por los consumidores y su correspondiente envío, para enviar productos de prueba. Esto genera un ahorro en la productividad de la prueba de producto, se apalanca de un claro consumidor objetivo y tiene como objetivo deleitar al usuario con productos superiores, de mayor valor o bien generando la compra de productos complementarios. Otro caso de estudio es el de Wal-Mart con Procter & Gamble, creando las cajas de belleza enviadas a domicilio, que están completamente subvencionadas, dado que el objetivo es crear el hábito de uso de productos de mayor performance y de mayor valor. Una imagen del micrositio co-creado entre ambas compañías, se puede ver abajo:





**(4.4.d) Nuevos modelos de negocio:** Tal como he mencionado anteriormente, las marcas van a querer volcarse a vender experiencias versus meramente enfocarse en la transacción, para así dar ese valor agregado que generará lealtad a largo plazo. Ahora bien, ante la presión de generar ventas y utilidades, en conexión con las nuevas posibilidades que genera la tecnología, el rol de la generación (o reinención) de nuevos modelos de negocios, será una nueva tendencia. Las marcas o canales utilizarán nuevas plataformas o vehículos para la introducción de nuevas marcas, para aumentar los puntos de contacto o para aumentar la relevancia con el consumidor final.

Uno de los formatos que está reviviendo es el de *Direct-to-Consumer* (venta directa al consumidor), el cual evita los canales de distribución (tradicionales o en línea) como intermediarios, y se enfoca en reinvertir esos márgenes en transporte y productos de mayor valor agregado que beneficio al consumidor. Uno de los pioneros en EE. UU. fue Dollar Shave Club, quien entendiendo la tensión (precio alto) que experimentaban los usuarios con la compra de máquinas de afeitar, creó un modelo de negocio de venta directa, con opción a suscripción automatizada, de máquinas de afeitar a \$1 por afeitadora. Los resultados fueron explosivos, teniendo 58.5% del mercado online, lo que conllevó a la adquisición por parte de Unilever (US\$1.000 millones<sup>22</sup>). Abajo algunas imágenes de la propuesta de producto, publicidad y comercialización:

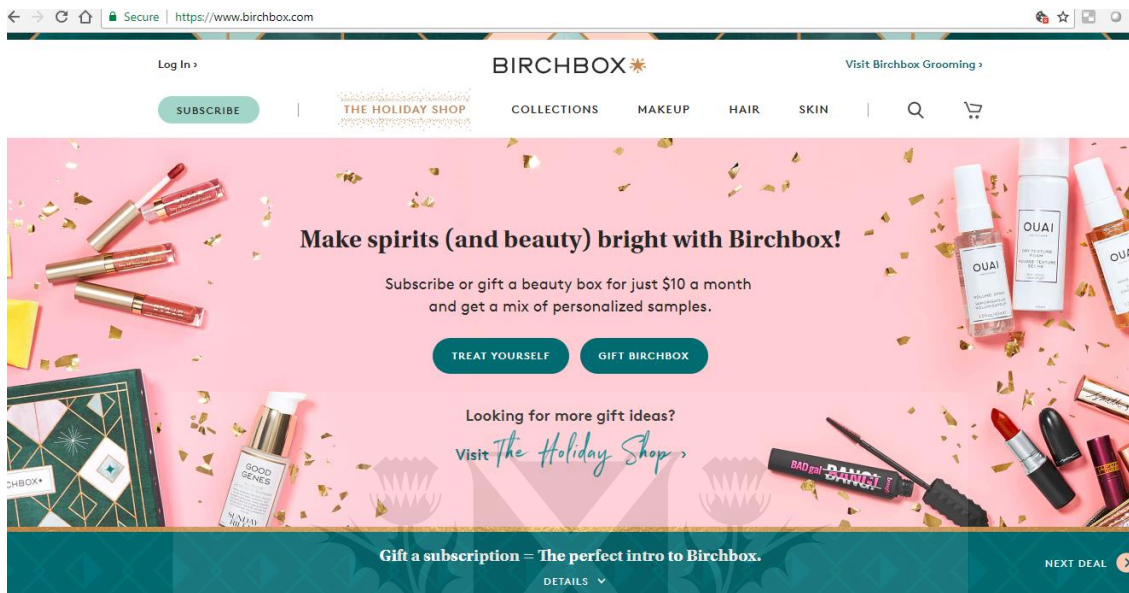


Otro caso de éxito fue Birchbox. Su modelo de negocio consta en la venta de productos masivos de belleza. El modelo está basado en la venta de productos de belleza de alta calidad, sin las ineficiencias y márgenes de los intermediarios,

---

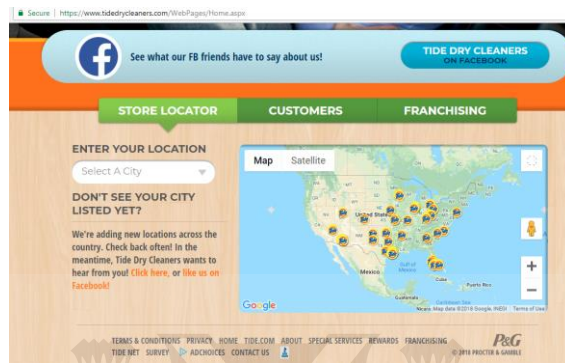
<sup>22</sup> Forbes, T. (2015)

a precios accesibles. Dentro de los regímenes de belleza, uno puede elegir distintos kits en base a sus preferencias. La empresa fue creada en septiembre de 2010 y en mayo del 2018, la misma llegó a tener 2.5 millones de suscriptores operando en 6 países y llegó a estar valuada cercano a los U\$S485 millones<sup>23</sup>.



Por último, existen modelos de negocios que van más allá de los descritos anteriormente, y radican en conectar con el consumidor a través de ocasiones de uso, más allá de la compra. Un ejemplo es el de Procter & Gamble con su marca Tide, el jabón para lavado de ropa No.1 del mundo: En busca de nuevas fuentes de ventas, apalancándose de una marca muy fuerte, y queriendo que los consumidores experimenten la superioridad en limpieza, crearon Tide Cleaners, que son centros de lavado abiertos 24/7, con servicio de conserjería y entrega a domicilio. Hoy en día, no sólo Tide tiene la oportunidad de que conozcan su producto, sino que también puede realizar encuestas de calidad, promueve nuevos lanzamientos, realiza experimentos de nuevas tecnologías previo a lanzamientos masivos y también se apalancan otras marcas de limpieza – como por ejemplo el suavizante Downy – con propósitos similares. Abajo, algunas imágenes tanto de la publicidad en línea, como de yo mismo, experimentando el servicio en Cincinnati:

<sup>23</sup> Del Rey, J. (2018)



Un ejemplo relativo al comercio y su reinvencción es el caso tanto de CVS y BestBuy con la creación de máquinas dispensadoras de productos de consumo masivo en los aeropuertos, con el objetivo de ampliar sus fuentes de ingresos. En las imágenes abajo, se pueden ver ambas dispensadoras de productos, que he fotografiado en el aeropuerto de La Guardo, Nueva York, Estados Unidos:



Por último, Eduardo Mangione nos comenta su experiencia relativo a la necesidad de reinventarse y crear nuevos modelos de negocio para la subsistencia y crecimiento:

*“... las tiendas tendrán que realmente reinventarse y diversificar su propósito convirtiéndose en distribuidoras y puntos de retiro de producto, ofreciendo a los consumidores experiencias más relevantes y diferencias, e invirtiendo en servicios de valor agregador para retener sus ventas.”*

## **4.5 El comercio del futuro**

Es evidente que las empresas de comercio tradicional están en etapa de reinención para poder subsistir. En base a distintos artículos, experiencias, publicaciones ilustraré lo que son, en mi opinión, las principales tendencias en base a los formatos más predominantes en la actualidad y el futuro: (a) Comercio moderno, minorista y de conveniencia, (b) Canal Omni.

**(4.5.a) Comercio Moderno, Minorista y de Conveniencia:** Los canales más tradicionales son los que deberán adoptar elementos del comercio electrónico y, aun así, serán quienes sufrirán la mayor reconversión por la inercia del crecimiento de comercio en línea. Estas tiendas y compañías están en un punto de inflexión y quienes no tengan la agilidad de adaptarse al cambio, difícilmente puedan mantener su tráfico y estructura de costos saludables. Las principales intervenciones que están tomando muchas de estas tiendas donde el comercio electrónico ya tiene una penetración considerable, son:

**(4.5.a.1) Tiendas Vidriera:** Como ya hemos abordado en módulos anteriores, la interacción entre el usuario y producto seguirá existiendo, y las tiendas modernas de alguna manera mutarán a convertirse en centros de experiencia (más allá de la transacción en sí misma), donde muchas marcas querrán seguir invirtiendo para poder diferenciarse y estar presente en la mente del consumidor. Lo que hoy aún sigue siendo una negociación de espacios, donde prevalece el metraje lineal y caras de producto, serán espacios con mayor dedicación a la creación de experiencias de categoría que despierte lo irracional en el proceso de compra.

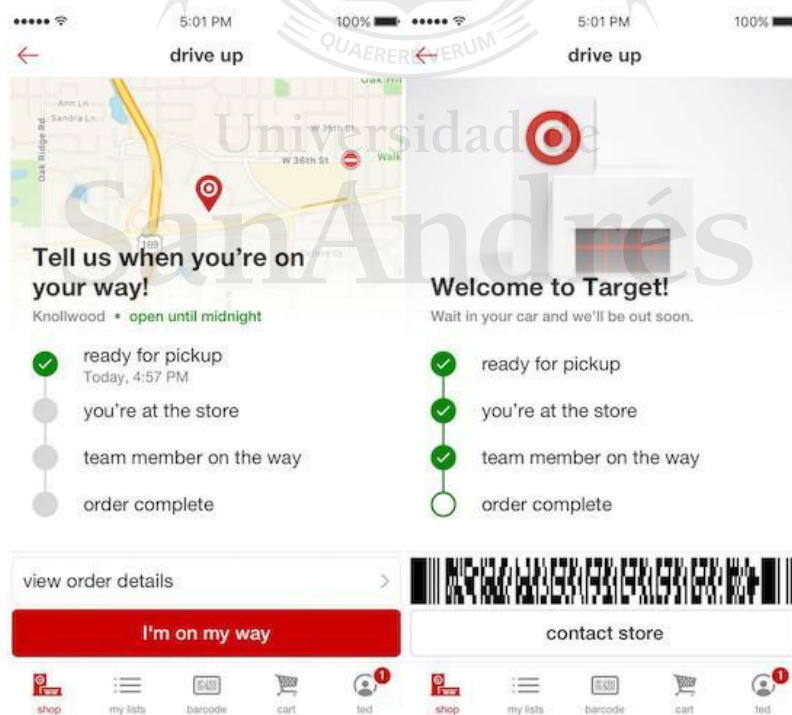
En la sección de experiencia de producto, ya me he explayado en lo que respecta a la interface con el consumidor, sin embargo, no todas las marcas y categorías – ni formato, por su tráfico – podrán tener este tipo de tecnologías, por ende, gran parte de este espacio estará destinado a soluciones total categoría, donde las mismas marcas invierten para generar reconocimiento de marca, contribuir con su posicionamiento y para la introducción de productos. Ejemplos de vidriera en Asia del trabajo de campo que he hecho, ya se pueden ver más allá de tiendas departamentales, sino más bien en comercios medianos. En Hong Kong, he fotografiado un ejemplo de Olay desarrollando la categoría de cremas y Jabones. Ejemplos de otras categorías se puede ver en Seúl, Corea del Sur, en hipermercados que crean experiencias en distintas categorías, que va desde cereales a Tés.



Jose Bianconi ahonda en lo que llaman en Coty el ‘showrooming’ y la importancia y vigencia de la interacción del consumidor con el producto:

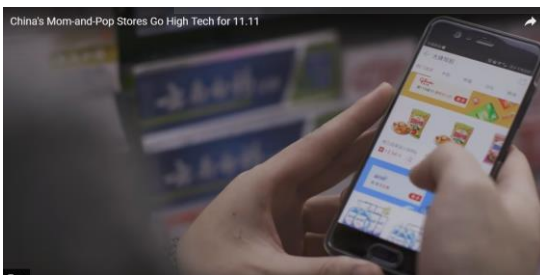
*“...el ‘showrooming’: Muchos consumidores visitan los canales tradicionales para conocer el producto, experimentar la fragancia, pero luego comparan precios con canales online, y efectúan la compra de acuerdo a donde les es más conveniente.”*

**(4.5.a.2) Tráfico al punto de venta:** El gran punto de diferenciación entre los formatos tradicionales de comercio y el llamado *Pure Play* (Puro Juego – refiriéndose a la inexistencia de tiendas físicas), es la experiencia del producto fuera del hogar y con el agregado de interacción humana. Por ende, una de las tendencias que se podría ver es que, durante el proceso de decisión de compra, los comercios modernos lleven a los consumidores a las tiendas con el objetivo de generar la interacción de producto, y para la compra impulsiva de regímenes dentro de la categoría, como también compras de impulso en otras categorías. Target (al igual que Wal-Mart) es una de las compañías que se está apalancando en los dispositivos móviles y el poder de la geolocalización – con información de stock por tienda – para indicar a los consumidores potenciales la disponibilidad de stock de un determinado producto en el área en los Estados Unidos. El consumidor tendrá no sólo el incentivo de la interacción con producto real, sino también la posibilidad del ejecutar el novedoso “Click & Collect” (comprar y recolectar) para retirar el producto en la tienda misma, o bien con un formato de conserjería que tienen el producto listo para la entrega al automóvil.<sup>24</sup>



<sup>24</sup> (Hofbauer, R. 2018)

**(4.5.a.3) Digitalización de Tiendas de Conveniencia:** Las tiendas de conveniencia, que en Argentina conocemos como supermercados chinos y almacenes (e incluso maxikioscos), deberán digitalizarse para poder subsistir. El gran punto de histórico de diferenciación con el comercio moderno es la conveniencia de compra (valor y rapidez). Con la llegada del comercio electrónico y las facilidades para hacer entregas a domicilio a un click de distancia, generará un gran impacto en el volumen y tráfico de usuarios fuera del formato tradicional. Ergo, las tiendas de conveniencia deberán tener un manejo aún más eficiente de mercadería, del tiempo de sus empleados y realmente predecir con mejor exactitud las preferencias de su comprador. ¿Pero cómo hacerlo sin el capital, los dispositivos y las habilidades? Alibaba está cambiando las reglas de juego en China para los más de 6 millones de comercios minoristas y de conveniencia. Está financiando dispositivos con capacidad de manejo de inventario, predicción de demanda de productos por zona y brinda ayuda con la exposición de publicidad de las marcas en las tiendas. La mejora en competitividad no sólo impacta a las tiendas de conveniencia, sino que también Alibaba se garantiza suplir a todos estos almacenes los productos que están activos en su portal, genera más costo-eficiencia en el transporte de mercadería, aumenta su reconocimiento con imagen de marca y genera ingresos por la financiación hacia estas tiendas.<sup>25</sup> A continuación, imágenes de las campañas de Alibaba, donde se muestra el formato de suministro de los dueños de las tiendas, así como la reconversión de esta, luego de la asesoría:



**(4.5.b) Canal Omni:** El canal Omni – que combina el mundo en línea con el tradicional - están en constante expansión y sofisticación. El formato se está

---

<sup>25</sup> (Alibaba Group. 2017).

creando y puliendo día a día, sin embargo, las tendencias más notorias que he visto en base a casos de estudio y bibliografía son los siguientes:

**(4.5.b.1) La importancia de la barra de búsquedas para el comercio y las marcas:** En el mundo de comercio en línea, con virtualmente infinitas opciones de compra, la ayuda hacia una toma de decisión simple y efectiva va a ser determinante a la hora de conservar usuarios dentro de una plataforma. Es por esto por lo que la efectividad del algoritmo de búsqueda, la predicción y filtro de opciones serán primordiales. Las estadísticas actuales hablan por sí solas, donde 43% de los visitantes de páginas de comercio electrónico comienzan su búsqueda de producto en esta barra, y a su vez, son 2 a 3 veces más propensos a realizar una compra. Adicionalmente, a diferencia del pasado donde el mayor volumen de búsquedas pasaba por los principales motores de búsqueda (Google, Yahoo!, AOL, entre otros), hoy día el 50% elige buscar productos dentro de las páginas de comercio electrónico.

De la misma manera que será crítica la inteligencia artificial para los motores de búsqueda internos, los resultados de la primera página de resultados serán fundamentales para las marcas, dado que más del 70% de las ventas ocurren en la primera página de resultados. Este espacio será una fuente de ingresos desproporcionados para el comercio electrónico, y serán los grandes jugadores quienes deberán invertir en puntuaciones y comentarios, contenido, etc., para tener buen ranking dentro de la primera página<sup>26</sup>.

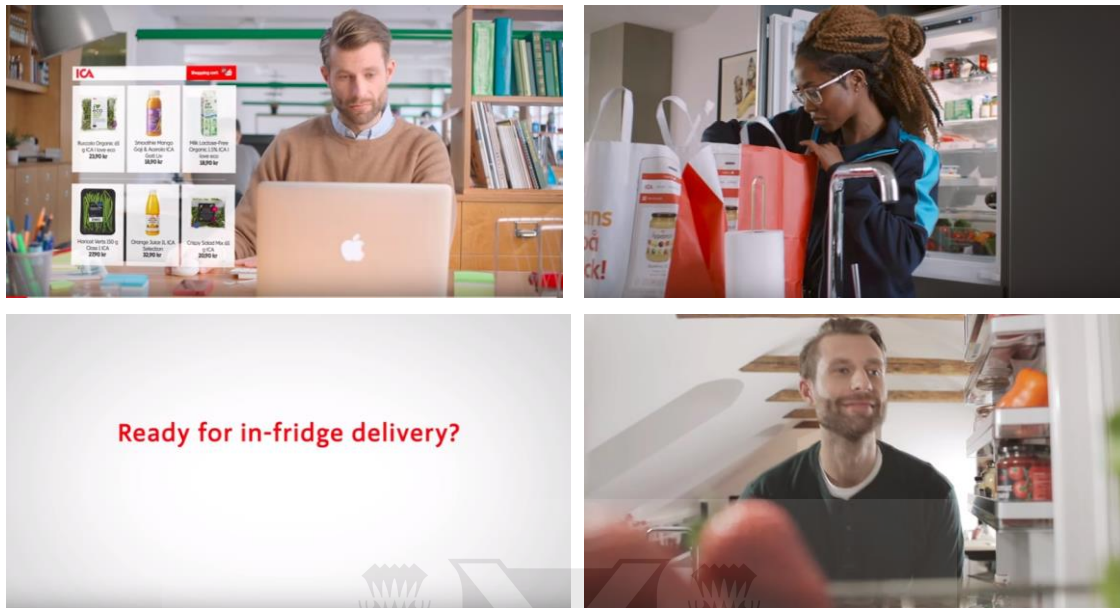
**(4.5.b.2) Constante eficiencia de entregas:** La competencia por la conveniencia y velocidad de entrega será el gran reto para las empresas de comercio electrónico. No sólo competirán en distintos formatos que enumeraré a continuación, sino que está transformando las formas de transporte de las grandes urbes. La radicalización de la conveniencia llegará a tal grado, que los productos podrán ser entregados no sólo dentro del hogar del consumidor, sino hasta que podrá ser entregada hasta la mismísima heladera del comprador. La

---

<sup>26</sup> (Zyware. Chithra K (2017)



empresa sueca ICA ya está realizando pilotos de entrega a domicilio<sup>27</sup> y se pueden ver las imágenes publicitarias del experimento conducido:



La otra tendencia para ganar la batalla de la *Last Mile Delivery* (entrega de la última milla), será el uso de vehículos autónomos para la entrega de producto. Ya existen múltiples pilotos en todo el mundo, con el objetivo de utilizar la inteligencia artificial y el transporte autónomo. Dos ejemplos son Kolonial, quien es el principal jugador de comercio electrónico en Noruega<sup>28</sup> y JD.com, quien es uno de los 3 grandes actores del comercio electrónico en China<sup>29</sup>. Ambas referencias se pueden visualizar mediante capturas de pantalla a continuación:



<sup>27</sup> (ICA 2016)

<sup>28</sup> (Joerss, M et al. 2016)

<sup>29</sup> (JD.com 2018)

Un último caso de estudio es el que fue implementado en Drogería Onofre en Brasil. Eduardo Mangione nos comenta acerca del uso de robots para eficientizar la entrega de producto para el cliente en las tiendas:

*“Hemos introducido a un robot para guardar, manejar y manipular medicamentos con prescripción médica. Ahora, el farmacéutico valida la receta y se queda con el cliente mientras el robot hace la mano de obra pesada. Esto ha conllevado a una mejor en la experiencia holística del consumidor. El tiempo de compra de medicamentos con prescripción se ha reducido en 4 veces, sin ninguna equivocación y el servicio al cliente ha mejorado...”*

**(4.5.b.3) Digitalización y democratización de Pagos:** La digitalización de pagos de productos y servicios está dada por la penetración de los dispositivos móviles y la integración con la banca móvil, lo que está cambiando la monetización de la economía global. La velocidad de la aceptación de estos nuevos métodos de pago es exponencial, y grandes jugadores están teniendo la ventaja competitiva de ser el primero en ingresar en este segmento. Alibaba fue pionera en China a inicios del año 2004 con AliPay:

*“...AliPay ha ayudado a desatar un crecimiento masivo en el comercio electrónico removiendo las principales barreras como la falta de confianza entre compradores y vendedores, la baja penetración de tarjetas de crédito, etc. Con 270 millones de usuarios activos, se cree que AliPay ha logrado procesar pagos por U\$S 500.000 millones en pagos digitales en 2015, ayudando a Alibaba a adueñarse del 50% de la totalidad de las transacciones digitales del país”<sup>30</sup>*

Latinoamérica y Argentina no han estado exentos de los pagos digitales, donde MercadoLibre ha tenido un modelo de negocio similar al de AliPay, llamado Mercado Pago. Los beneficios de esta nueva modalidad de pago ayudan a los comerciantes a simplificar el proceso de cobro, a los usuarios realizando

---

<sup>30</sup> Shah, A., Roongta, P., Jain, C, Kaushik, V. Awadhiya, A. “Pagos digitales 2020” p5). Boston Consulting Group en: [http://image-src.bcg.com/BCG\\_COM/BCG-Google%20Digital%20Payments%202020-July%202016\\_tcm21-39245.pdf](http://image-src.bcg.com/BCG_COM/BCG-Google%20Digital%20Payments%202020-July%202016_tcm21-39245.pdf)

compras instantáneas y a los gobiernos, en especial en los países subdesarrollados con un elevado nivel de informalidad, para el blanqueo de los comercios y el consecuente aumento de ingreso de impuestos.

El grado de crecimiento de estos pagos digitales estará directamente correlacionado con tres factores (i) la creciente penetración de dispositivos móviles inteligentes en la población mundial (ii) la creciente aceptación de estos modos de pago de los canales de conveniencia, almacenes, etc. (iii) la exigencia de los usuarios a estos métodos de pago, donde sea tan determinante como elegir un comercio u otro.

#### **4.6 Organización: Impacto de la Inteligencia Artificial**

La revolución tecnológica tendrá un impacto masivo a lo largo de las múltiples disciplinas o funciones dentro de una compañía, así uno se dedique a la creación de marcas o al comercio en sí. El nivel de conocimiento e impacto de una nueva forma de interrelacionarse con consumidores, de satisfacer su necesidad de inmediatez, de crear experiencias integrando el mundo digital y el real, será particularmente desafiante a la hora de reclutar capital humano calificado, como así también, retenerlo.

Asimismo, al llegar al punto de la singularidad, la inteligencia artificial podrá procesar con mayor eficiencia y eficacia, los datos de performance en tiempo real y generar acciones inmediatas – sin necesidad de procesamiento humano. El uso y procesamiento del “*Big Data*” (macro datos) será clave, dado que va a ayudar a generar agilidad de entendimiento mediante análisis predictivo y, por ende, eficientiza el ecosistema, con reacciones diarias e inmediatas versus revisiones de negocio, combinado con disponibilidad de agendas y prioridades contrapuestas para la toma de decisiones.

Algunas de las principales áreas para tener en cuenta a la hora del entender el impacto en el capital humano y las acciones a tomar, son las siguientes:

**(4.6.a) Concientización en todas las jerarquías y sectores:** Las empresas que culturalmente tengan menos resistencia al cambio y tengan una cultura de

aprendizaje-error, de experimentación, serán las que más rápido se adaptarán a las nuevas tendencias y capitalizarán las oportunidades con mayor velocidad y dominancia. Un ejemplo de adaptación al cambio – y apoyo de la alta gerencia – fue el de Nestlé con la creación de un *Digital Acceleration Team* (Equipo de Aceleración Digital):

*“...Nestlé invierte en 12 empleados en la búsqueda y prueba de nuevas tecnologías de publicidad, para encontrar nuevas estrategias de innovación digital, que ayude a acrecentar el alcance digital de Nestlé. El equipo se sienta frente a pantallas que muestra las tendencias de datos en tiempo real, dándole una ventana de conocimiento en lo que está ocurriendo a lo largo del mundo digital de Nestlé en el mundo, en cualquier momento. Las pantallas muestran métricas como posts que son populares, conversaciones y nivel de sentimientos...”*<sup>31</sup>

Maite Escudero, directora en IBM Estados Unidos, también profundiza en la importancia de la concientización y el cambio cultural necesario a lo largo de toda la organización, para poder subsistir a los cambios externos:

*“...la primera medida es la concientización. Me cuesta listar algún board de directores que no esté discutiendo sobre transformación digital, A.I. y data cloud. Cada vez son más las empresas que ya han lanzado sus programas de transformación digital, lo cual empieza desde un cambio de cultura y estructura organizacional, no sólo innovación tecnológica.”*

Una de las tácticas implementadas por Procter & Gamble es la del “*reverse mentoring*”, donde se ayuda a los niveles jerárquicos más altos – o bien a la generación más longeva dentro de la compañía – a educarlos acerca de las nuevas tecnologías poniéndolos en contacto con la generación *Millennial* quienes

---

<sup>31</sup> Anónimo. (2016). How Nestlé’s digital transformation made the brand a major player in today’s marketplace. Centric Digital. En: <https://centricdigital.com/blog/digital-transformation/how-nestles-digital-transformation-made-the-brand/>

son digitalmente nativos. Danny Taylor, Director de Recursos Humanos en Procter & Gamble, explica el proceso:

*“...la nueva generación está jugando un papel muy importante en la capacitación de lo que podríamos llamar la vieja escuela gerencial, a través de programas como “Reverse Mentoring” donde personas que son nativamente digitales se encargan de desarrollar los conocimientos de aquellos que no tienen el mismo conocimiento, sin importar el nivel y trayectoria en la Compañía.”*

**(4.6.b) Contratación de talento, capacitación y retención:** El tipo de talento y las habilidades que se buscaban en décadas anteriores ha cambiado radicalmente. Hoy en día, con los cambios dramáticos en las industrias, con la evolución de las sociedades en cómo se interrelacionan - siendo las redes sociales un interlocutor central - la sofisticación de herramientas y tecnologías para el manejo de industrias, entre otros, ha generado un cambio en el perfil que reclutan las compañías. Hay una necesidad creciente por conseguir talento de una nueva generación que sea digitalmente nativa, donde la tecnología sea parte de su rutina, de su estilo de vida, de sus hábitos, quienes puedan ayudar a desarrollar las estrategias y operacionalizar nuevos modelos de negocio para las compañías, tanto manufactureras como del comercio. El primer paso está en cambiar el perfil de reclutamiento. Manuel Vals de Caterpillar Digital, nos comenta acerca de los principales retos para atraer a este tipo de talento a industrias que pudiesen llamarse más ‘tradicionales’:

*“A las compañías tradicionalmente industriales, manufactureras, tienen un reto con respecto a captar y retener talento necesario en la era digital como Data scientists, software developers, data architects, ingenieros en sistemas, etc. Este talento tiene mayor atracción primero por empezar su propia compañía, o unirse a una Startup, y el más conservador por compañías que nacieron en un mundo digital (Google, Uber, Netflix, Apple), al final de la fila están las tradicionales compañías de manufactura (automotrices, electrodomésticos, maquinaria pesada, consumo masivo)”*

El segundo paso, una vez removidas las barreras de entrada - y teniendo al candidato dentro de la compañía - es su capacitación. No es noticia la importancia de capacitar a los empleados, lo que sí es primordial es de qué manera se mantiene la vigencia de sus conocimientos y se los prepara para el cambio constante que las empresas se confrontan a la sociedad y a sus competidores. Uno de los sectores con mayor número de personal al que hay que mantener vigente, es el mismísimo gobierno. Sonia Mariel Soria explica cuáles son las acciones principales en el gobierno de la ciudad de Buenos Aires para capacitar a los trabajadores en esta era digital:

*“Para vencer la resistencia que implica una nueva forma de trabajo en la era digital, se llevan a cabo diferentes acciones educativas, convenios relacionados a la oferta académica formal, talleres, capacitaciones, jornadas de trabajo. Se disponen también equipos enteros de capacitadores e implementadores”*

Por último, habrá muchísimo énfasis en lo que respecta a retención de talento. La forma de hacerlo no serán sólo las convencionales del ‘pasado’ (ambiente laboral, crecimiento, remuneración, beneficios, etc.), sino también habrá factores como la misión de la compañía, la flexibilidad de laboral, etc. Ahora bien, de la misma manera que las compañías estarán utilizando la tecnología y la inteligencia artificial para deleitar a sus consumidores con experiencias, también deberán hacerlo internamente. Habrá un foco desproporcionado por realmente entender las motivaciones, expectativas y motivación en tiempo real, de manera de poder retener a los mejores talentos. Maite Escudero aporta como ven este cambio cultural desde su experiencia en IBM:

*“A la hora de acompañar el cambio cultural y de paradigma que las empresas necesitan atravesar, la inteligencia artificial aplicada al área de recursos humanos trae incomparables ventajas para poder descubrir comportamiento de los empleados, fortalezas de las personas y debilidades de una manera muchas más rápida y precisa”*

**(4.6.c) Rol de Tecnología de la Información:** Por último, el área de tecnología de la información que hasta hace no mucho tiempo trabajaba en aislamiento en

muchas empresas – o donde sencillamente eran un área de soporte – tendrán un rol central a medida que las compañías se transformen (tanto empresas de comercio o creadoras de marcas) a empresas más tecnológicas y donde avance la inteligencia artificial. Danny Taylor, explaya en este tópico y da una perspectiva de hacia dónde está el foco en el área de la tecnología de la información en base a su experiencia en Procter & Gamble:

*“Vemos como I.T. ya no es un área independiente dedicada al funcionamiento del equipo físico y las redes, sino que está integrado con todas las áreas de trabajo y hay una expectativa de que todos los profesionales tengan un buen dominio de la Tecnología. Finalmente, vemos como I.T. se convierte en un contribuidor directo en los resultados de negocio en áreas como Comercio en Línea e Inteligencia de Mercado.”*



Universidad de  
**San Andrés**

## (5) Consideraciones Finales

El presente trabajo de investigación ha incluido diversas herramientas de exploración para entender los impactos más relevantes en la industria de consumo masivo, tanto a nivel marca, canal y consumidor. En forma sintética, se ha realizado (a) un entendimiento de tendencias globales mediante estudios, publicaciones y artículos (b) relevamiento de múltiples casos de estudio que están ocurriendo en tiempo real; (c) observación vivencial de casos reales en distintas ciudades del mundo; (d) entrevistas a distintos profesionales para tener un punto de vista alternativo acerca de las intervenciones que están tomando distintas industrias, para mantenerse vigentes y ágiles a nuevas tendencias.

En base a la investigación realizada, los principales temas emergentes como consecuencia del impacto tecnológico, que a mi entender seguirán influyendo el sector de consumo masivo son los siguientes:

- Los cambios psicográficos de los consumidores están naturalmente cambiando por múltiples factores, que de alguna manera han sido derivados por avances tecnológicos, desde la socialización de los individuos en redes sociales, la sofisticación del usuario premium y sus expectativas de personalización, inmediatez, entre otros. Esta es la nueva realidad – que seguirá evolucionando a un ritmo sin precedentes – a la que tanto las marcas, los productores como la industria del comercio, deberán adaptarse para ganarse su lealtad. A su vez, los consumidores les exigirán a las marcas puntos de vista muy claros para ganarse la elección incondicional de productos y/o servicios.
- La forma de investigar y desarrollar productos dentro de las compañías está cambiando vertiginosamente. Con la tecnología y equipamientos accesibles que bajan las barreras de entrada de “*startups*” – como por ejemplo la tecnología 3D – está cambiando la forma en que las compañías innovan, acortando los tiempos de desarrollo, reduciendo costos en múltiples iteraciones de prueba y error, y por consiguiente aumentando el rol de



fusiones, adquisiciones y compra de licencias. Las llamadas incubadoras se seguirán multiplicando en todas las regiones, y tendrán un rol protagónico en el desarrollo de productos y servicio que tendrán como cliente objetivo tanto empresas multinacionales (*business-to-business*) como sus propios lanzamientos de marcas que deleiten a un público objetivo. Por último, las empresas de “crowdsourcing” tendrán un rol clave para democratizar ideas y de alguna manera generar visibilidad de estas mismas al consumidor final.

- La estrategia de construcción de marcas se continuará reinventando, con nuevos modelos de segmentación aún más sofisticados, con un rol protagónico de los influenciadores que hoy ya crecen en importancia por su influencia. Dos factores determinantes en el éxito a largo plazo de las marcas serán: (i) la importancia de generar lealtad, ante la posibilidad de comprar de forma automatizada y en forma recurrente por el comercio en línea, y (ii) mantener la familiaridad de las marcas para que el tiempo de procesamiento sea prácticamente sin esfuerzo.
- La experiencia de producto tendrá un rol fundamental en el futuro de las marcas y el comercio. Las ineficiencias de precio y distribución del pasado, ya no grandes ventajas competitivas de las grandes multinacionales con la democratización del comercio, por ende, habrá un foco desproporcionado en generar experiencias holísticas para el consumidor objetivo, que pueda generar una compra – y recompra – no sólo por factores racionales, sino también irracionales. El entretenimiento tanto en el punto de venta como en el dispositivo móvil será clave para que el consumidor tenga un rol más protagónico. Por último, de la misma manera que la industria de consumo masivo deberá acoplarse a las nuevas tendencias para ganar en el mercado, tendrá la oportunidad de reinventar los modelos de negocio tradicionales (tanto para marcas como el comercio), e incluso desarrollar nuevos modelos para ganar en las múltiples ocasiones de compra con los consumidores.
- El mundo del comercio probablemente experimentará una radicalización aún mayor al del último siglo. Entender el mundo de compra del consumidor como un ecosistema versus ‘offline y online’, será clave para el éxito de las

compañías. Hay múltiples casos de empresas que ya están a la vanguardia – como lo es Alibaba, Amazon, Wal-Mart – que están repensando la totalidad de la industria y experimentando con nuevos conceptos.

- A nivel organizacional radicaré uno de los principales desafíos de las empresas de todo tipo, donde habrá un marcado énfasis en concientizar a todas las jerarquías y funciones, para hacer que los cambios externos sean parte de la cultura organizacional. A su vez, será cada vez más importante la adquisición de talento especializado y será un requisito tener a la nueva generación que sean digitalmente nativos. El rol de la función Tecnología de la Información, que en muchas industrias solía ser un área de soporte, tendrá un rol mucho más protagónico en prácticamente todas las industrias, quienes serán parte de los equipos multidisciplinarios tanto en el negocio del día a día, como en lo que respecta a estrategia e innovación.

### **Respuesta a la Hipótesis inicial**

En lo que respecta a la hipótesis planteada en el comienzo del trabajo, donde pronosticaba la posible extinción de los canales tradicionales hacia el comercio en línea, la respuesta a la misma es claramente refutable. A pesar de que efectivamente habrá un vuelco significativo al comercio en línea en los próximos años, donde incluso podría sobrepasar en tamaño a los canales tradicionales, la naturaleza del humano hace que quiera experimentar, interactuar tanto con las marcas, productos o incluso servicios. Los canales tradicionales mutarán a como los conocemos hoy día, pero igualmente serán receptivos a un tráfico de compradores predispuestos al entretenimiento y a ser sorprendidos. Estas vivencias contribuirán a la construcción de lealtad de marca.

### **(5.1) Consideraciones para futuras investigaciones**

La hipótesis de investigación tuvo bajo denominador común el cambio, un cambio que es difícil de predecir y que revela cambios y novedades a diario. La dificultad del tema de investigación es la proliferación interminable de casos de

estudio, publicaciones, artículos de predicciones, que hacen difícil trazar un punto límite sobre el cual concluir acerca de tendencias emergente.

Asimismo, a pesar de que la tecnología de la información ha ayudado al flujo de la información con mayor velocidad y transparencia, hay muchos datos y fuentes que no generan la veracidad pertinente de un trabajo de investigación, especialmente en lo que respecta a muchas empresas que no son públicas, donde hay mucha información en base a estimaciones y valuaciones, que aparentan ser cálculos sin mucho rigor.

Por último, los profesionales que uno puede entrevistar son claramente ilustrativos, en base a sus experiencias personales, dado que no existe una base lo suficientemente grande que pueda ayudar a predecir tendencias. El mundo está en constante cambio, y muy pocos pueden predecir lo que nos depara como sociedad, con los consumidores, las marcas y los comercios. En síntesis, he tomado desde el primer momento al elaborar la metodología, que lo más apropiado sean entrevistas cualitativas, y no de carácter conclusivo.

## **(5.2) Discusión abierta**

La presente investigación ha tenido como objetivo una descripción de los principales vectores que tendrán efecto como consecuencias de los cambios tecnológicos, con especial énfasis en diversas industrias y con mucha dedicación al sector de consumo masivo. Ahora bien, una de las áreas en las cuáles se pudiese hacer foco en futuras investigaciones, es en lo que respecta a las políticas gubernamentales que se deberían llevar a cabo, ante estos cambios radicales en las industrias. Con un comercio en línea cada día más democratizado, el gobierno deberá trabajar en mejores regulaciones impositivas que no afecten el flujo de caja de impuestos, en políticas de privacidad para proteger a los consumidores, en el foco en educación para desarrollar una nueva generación que no sea prescindible por la inteligencia artificial y planificación urbana en base a los nuevos comportamientos de consumidor en lo que respecta a transporte y hábitos de compra.

## (6) Bibliografía

Alibaba Group (2017). *China's Mom-and-Pop Stores Go High Tech for 11.11*. en: [https://www.youtube.com/watch?v=bnOV -DVofl](https://www.youtube.com/watch?v=bnOV-DVofl)

Alizilia (2018) *Alibaba's 'new retail' explained*, Consultado en 30 de abril de 2018 en: <http://www.alizila.com/video/alibabas-new-retail-explained/>

Anónimo. (2016). How Nestle's digital transformation made the brand a major player in today's marketplace. Centric Digital. En: <https://centricdigital.com/blog/digital-transformation/how-nestles-digital-transformation-made-the-brand/>

Boumphrey, S. & Brehmer, Z. (2017). *Megatrend Analysis. Putting the Consumer at the Heart of Business*. p.4 y 18. Consultado el 12 de enero de 2019 en Euromonitor Internacional en <https://go.euromonitor.com/white-paper-2017-megatrend-analysis.html>

Canton, J. (2011). *The extreme future of megacities*. p. 56. En: <https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1740-9713.2011.00485.x>

Chadha, R. (2018). Nearly Half of US Households Are Now Amazon Prime Subscribers. Consultado el 12 de enero de 2019. En <https://retail.emarketer.com/article/nearly-half-of-us-households-now-amazon-prime-subscribers/5a72304cebd40008bc791227>

Del Rey, J (2018) *Birchbox has sold majority ownership to one of its hedge fund investors after sale talks with QVC fell through*. Recode. En: <https://www.recode.net/2018/5/1/17305940/birchbox-recap-viking-global-qvc-merger-sale>

Desjardins, J. (2016) *The Extraordinary Size of Amazon in One Chart*. Consultado el 14 de Julio de 2018. Visual Capitalist <https://www.visualcapitalist.com/extraordinary-size-amazon-one-chart/>

Diamandis, P. (2018) *Your Shopping Experience Is on the Verge of a Major Transformation. Here's Why*. Consultado el 2 de Abril en el sitio Singularity Hub

en: <https://singularityhub.com/2018/03/09/your-shopping-experience-is-on-the-verge-of-a-major-transformation-heres-why/>

Doyle, B. 2014. *The opportunity for Consumer Packaged Goods research & development.* Accenture. en [https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_7/Accenture-14-3215-Con-Goods-Services-LR3-Web.pdf](https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_7/Accenture-14-3215-Con-Goods-Services-LR3-Web.pdf)

Forbes, T. (2015) *Gillette Claims Dollar Shaving Club's Blades Cut It Too Close.* MediaPost. En: <https://www.mediapost.com/publications/article/265095/gillette-claims-dollar-shaving-clubs-blades-cut-i.html>

Hofbauer, R (2018) *Target Expands Click-and-Collect to 200 More Stores.* Progressive Grocer. En: <https://progressivegrocer.com/target-expands-click-and-collect-200-more-stores>

ICA (2016). *In fridge delivery by ICA, PostNord and Glue.* en <https://www.youtube.com/watch?v=IN0-XueUD9Q>

JD.com (2018) *JD.com robotic couriers.* en: <https://www.youtube.com/watch?v=IncroOREWeU>

Joerss, M. Neuhaus, F. Schröder, J (2016) *How customer demands are reshaping last-mile delivery.* McKinsey & Co. en: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/how-customer-demands-are-reshaping-last-mile-delivery>

Kantor, D (2018) *“Los súper ensayan nuevas fórmulas en la guerra del consumo”.* Consultado el 20 de mayo de 2018. Clarin. En: [https://www.clarin.com/economia/super-ensayan-nuevas-formulas-guerra-consumo\\_0\\_r1zG-wAjf.html](https://www.clarin.com/economia/super-ensayan-nuevas-formulas-guerra-consumo_0_r1zG-wAjf.html)

Kurzweil, R (2005) *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology.* Viking, Estados Unidos.

McGuire, R. (2018) *Voice control device penetration surges in the US*. Kantar Consulting. En: <https://us.kantar.com/business/retail/2018/voice-control-device-penetration-surges-in-the-us/>

Meacham, M. van den Branden, JC. Poppe, H. Harding, D (2015) *Repeatable M&A in Consumer Goods*. Bain & Company. En: <https://www.bain.com/insights/repeatable-ma-in-consumer-goods/>

Power Digital (2017) *Digital Marketing Trends in 2018*. En: <https://www.youtube.com/watch?v=8C21j2iXwiw>

Shah, A., Roongta, P., Jain, C, Kaushik, V. Awadhiya, A. “*Pagos digitales 2020*” p5). Boston Consulting Group en: [http://image-src.bcg.com/BCG\\_COM/BCG-Google%20Digital%20Payments%202020-July%202016\\_tcm21-39245.pdf](http://image-src.bcg.com/BCG_COM/BCG-Google%20Digital%20Payments%202020-July%202016_tcm21-39245.pdf)

Sharp. B (2010) *How brands grow*.

Montezuma, L.A. Locke, Q.A. (2018) *Privacy compliance matters to a company's valuation*. The Privacy Advisor. En: <https://iapp.org/news/a/privacy-compliance-matters-to-a-companys-valuation/>

Truste/ National Cyber Security Alliance (2016). *US Consumer Privacy Index 2016*. En: <https://www.slideshare.net/TrustArc/us-consumer-privacy-index-2016-infographic-from-truste-ncsa>

Veldhoen, S. & Soundararajan, R. (2017) *Consumer Packaged Goods Trends*. PriceWaterhouseCoopers. En: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-Consumer-Packaged-Goods-Trends>

Wixce, N. (2016) *Consumer Product Trends – Navigating 2020*. Londres. Deloitte. En: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025\\_CP2020\\_FINAL1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/trends-2020/DUP-1025_CP2020_FINAL1.pdf)

Zyxware. Chithra K (2017) *How Important is Search for an Ecommerce Site? Some Facts and Figures*. En: <https://www.zyxware.com/articles/5682/e-commerce-and-search-some-facts-and-figures>

## **(7) Anexos: Encuestas a Profesionales**

### **CUESTIONARIO AARON VIVAS**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en el entendimiento del consumidor

**Entrevista** = Aaron Vivas – Gerente de Mercadeo Procter & Gamble Latino América

#### **Introducción**

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial con el entendimiento del consumidor, específicamente:*

#### **(1) ¿Cuáles son los principales cambios de comportamientos y hábitos en los consumidores en la industria de consumo masivo con los avances tecnológicos? ¿Cuáles son las tendencias que se ven venir?**

Los consumidores han estado usando la tecnología para conectarse con las marcas y realizar compras. Esto ha hecho migrar parte de las transacciones al eCommerce formal pero también a tiendas de usuarios informales. En América Latina, la presencia de gigantes como Amazon y Mercado libre sigue creciendo. Pero también todo lo que es el uso de apps de delivery para realizar compras como Rappi, Glovo, Apetito 24 ha hecho que el factor de conveniencia se haga más relevante.

Adicionalmente, la tecnología permite tener un “feedback” inmediato del performance de los productos y de las nuevas tendencias en las categorías.

#### **(2) ¿Cuáles son las nuevas metodologías de investigación de mercadeo que se están experimentando con las nuevas herramientas de tecnología? ¿Cómo han ayudado a sofisticar nuestro entendimiento? ¿Cómo están utilizando toda la información disponible para generar ‘insights’?**

Básicamente la tecnología ha estado transformando la forma en que hacemos investigación, el simple hecho de pasar de un cuestionario cara a cara a uno online implica una reducción de costos significativa, por lo menos 50%, vs metodologías

tradicionales. Adicionalmente, el beneficio del tiempo, llegando a múltiples hogares simultáneamente, vía celular o computador.

Prácticamente, se puede hacer todo online, desde cualitativos vía llamadas de conferencias, o diarios gestionados por “community managers” (que pueden ser los mismos dueños de marca) hasta análisis de “equity” de marcas.

El ambiente digital ha hecho que se reapliquen por ejemplo cuestionarios ala Tinder, donde se muestran diseños de productos, funcionando de la misma forma que la aplicación de búsqueda de amigos/parejas.

Algo súper importante es que también la innovación tecnológica ha permitido hacer un avance en el “research” implícito, permitiendo tener reacciones de tiempo, más intuitivas, llegando inclusive al impacto neurológico de publicidades, anaqueles, empaques.

Todo esto ha hecho que el prototipaje, rápido e iterativo sea parte, cada vez más, de nuestro día a día.

**(3) ¿Cómo ha cambiado la interacción con las marcas y productos, y la consecuente toma de decisión de compra de producto con el ecosistema ‘offline’ y ‘online’? ¿Qué se puede esperar para los consiguientes años?**

Ahora la interacción no pasa en el anaquel, el consumidor está investigando antes en Google, redes sociales sobre los productos, principalmente aquellos que sean más innovadores.

Las publicidades que sean realmente disruptivas podrán generar “awareness” y por ende intención de compra relevante en el consumidor.

Desde mi punto de vista, el manejo de las bases de datos de usuarios será cada vez más crítico. Clientes con CRM han empezado a segmentar y realizar campañas orientadas a grupos específicos de acuerdo con sus patrones de consumo, lo cual podría hacer más relevante el surtido y la información que reciba el consumidor.

**(4) ¿Qué macro tendencias se puede esperar entre la población adulta versus la nueva generación “millennials” en expectativas de producto y experiencias? ¿Cuál es su perfil actitudinal y expectativas, y cómo la tecnología ha afectado su modo de interactuar con marcas y productos?**



La población adulta no escapa del uso de la tecnología, incluso se ha visto como en algunas redes sociales o inclusive WhatsApp están super “engaged”. Esto hace que sea un lugar donde puedan interactuar con productos. Sin embargo, pareciera que aún los canales tradicionales de compra son los más relevantes.

En el caso de los millenials, aunque las marcas aún tienen un poder importante, de tradición, son personas que tienen preocupaciones macro como las ambientales o el bien común, lo que hace que puedan ser más sensibles a impactos de marca, por ejemplo, marcas que claramente contaminen, no serán de las más usadas. O inclusive en el caso de industrias, como la plástica o de popotes/pitillos/carrizos, se verán afectadas por el mal causado al ambiente.

Productos que sean genuinos, que hablen el mismo lenguaje, que esta nueva generación, serán aquellos que puedan subsistir.

Una tendencia importante es el “back to the roots”: cerveza artesanal, comidas orgánicas, hacer tus productos, libre de químicos. Que en un contexto donde la información está disponible en la red, hace que se empodere al consumidor para informarse y poder tomar sus decisiones, de acuerdo con sus creencias y metas en la vida.

## **CUESTIONARIO DANNY TAYLOR**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en el entendimiento del consumidor

**Entrevista** = Danny Taylor – Director de RR.HH. Procter Latino América

### **Introducción**

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos de las compañías:*

### **(1) ¿Cuáles son las medidas que se está tomando a nivel industria para prepararse organizacionalmente para un mundo digital? ¿Cómo ha cambiado el rol de I.T. (Tecnología de la Información) y como**

Yo clasificaría las medidas principalmente en dos áreas: Estructura Organizacional y Prioridad de Negocio

- a. Estructura Organizacional – Las nuevas tecnologías y la importancia de ganar en el mundo digital está generando cambios en la forma como se organiza el trabajo. Estamos viendo la aparición de nuevos roles en la Industria que tienen el objetivo de ayudar a las empresas a mejorar sus resultados a través de un mayor entendimiento del consumidor y un impacto directo en las ventas con nuevas formas de comunicarse con los consumidores. Al mismo tiempo, vemos la aparición de nuevos servicios tercerizados a través de agencias y consultores que le ayudan a las empresas a competir de una mejor manera.

Finalmente, vemos como la industria está buscando nuevas habilidades en sus colaboradores, independientemente del área de trabajo donde están, se busca un buen conocimiento del mundo digital para poder innovar y mejorar los procesos más rápidamente.

- b. Prioridad de negocio – Vemos como I.T. ya no es un área independiente dedicada al funcionamiento del equipo físico y las redes, sino que está integrado con todas las áreas de trabajo y hay una expectativa de que todos los profesionales tengan un buen dominio de la Tecnología. Finalmente, vemos como I.T. se convierte en un

contribuidor directo en los resultados de negocio en áreas como Comercio en Línea e Inteligencia de Mercado.

**(2) ¿Cuáles son las nuevas habilidades que se buscan en la próxima generación de profesionales? ¿Qué habilidades son comunes a la generación anterior y por qué?**

Análisis de la información – En el mundo digital cada vez tenemos más acceso a la información. Saber qué hacer con dicha información es una habilidad crítica para tener una ventaja competitiva.

Tecnologías Digitales aplicadas – Independientemente del área de trabajo, se busca que todos los profesionales puedan tomar ventaja de la tecnología para trabajar de una manera más eficiente y productiva, a la vez que entregan mejores resultados de negocio

**(3) ¿Qué están haciendo para que la nueva generación que es nativamente digital comulgue con la vieja escuela gerencial? ¿Qué acciones están tomando respecto a la resistencia al cambio del nivel gerencial más alto?**

De hecho, la nueva generación está jugando un papel muy importante en la capacitación de lo que podríamos llamar la vieja escuela gerencial, a través de programas como “Reverse Mentoring” donde personas que son nativamente digitales se encargan de desarrollar los conocimientos de aquellos que no tienen el mismo conocimiento, sin importar el nivel y trayectoria en la Compañía.

**(4) ¿Qué acciones se están tomando a nivel industria para que la organización opere con la agilidad apropiada para responder a la revolución tecnológica?**

Se está haciendo uso de programas de capacitación interna y externa donde expertos en las nuevas tecnologías y en innovación están ayudándole a las Organizaciones a optimizar sus procesos y a capacitarlos para operar de una manera más ágil.

Vemos la aparición de programas internos de innovación con el fin de captar ideas de la Organización y llevar a cabo proyectos de una manera más rápida. Adicionalmente hay nuevos grupos encargados de estar en contacto con la industria y traer para la Compañía aquellos programas o tecnologías que le ayuden a entregar mejores resultados.

## **CUESTIONARIO EDUARDO MANGIONE**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en el entendimiento del consumidor

**Entrevista** = Eduardo Mangione – Chief Marketing Officer –Drogaria Onofre Brasil

### Introducción

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial con la experiencia de producto:*

**(1) ¿Cuáles son los principales cambios de comportamientos y hábitos en los consumidores en la industria de consumo masivo con los avances tecnológicos? ¿Cuáles son las tendencias que se ven venir y que quieren influenciar a futuro?**

Los consumidores están rápidamente cambiando sus hábitos generales y comportamiento, que está dado por su mayor exposición al acceso digital. Internet está influyendo cómo los consumidores eligen, interactúan, compran y recomiendan productos, y la velocidad en lo que este fenómeno está ocurriendo. El acceso a contenido de producto infinito proveído por las industrias, así como el uso de contenido relevante por parte de los compradores, y el aumento en el escrutinio y rigor en la selección y compra de productos. Los consumidores están mucho más conscientes y activos en el intercambio de experiencias y verdades acerca de los usos de producto, quienes otorgan evaluaciones mucho más creíbles versus el contenido creado por las propias industrias.

Específicamente en Brasil, estamos viendo una adopción acelerada de la tecnología con la expansión de teléfonos móviles y el propio servicio de internet, que se traduce en mayor penetración y uso de internet. Esto asimismo conlleva a mayor acceso a la información, productos y servicios que en ningún otro momento, en un país tan grande geográficamente.

En lo que respecta al Mercado del cuidado de la salud, estamos viendo dos fenómenos, que han llamado la atención a las industrias e inversores. En primer

lugar, el crecimiento acelerado de la población de mayor edad: en los próximos doce años, habrá 39 millones de persona por encima de los 60 años y para 2050, el tamaño casi se triplicará en tamaño y representará el 30% de toda la población. Asimismo, el incremento sostenido en expectativa de vida. Las personas están viviendo en promedio 76 años y están constantemente buscando envejecer saludablemente, vivir mejor y con vidas más saludables. En Brasil, al igual que tantos otros países, el acceso al cuidado de la salud es caro y es muy limitado para una gran proporción de la población.

Estas dos tendencias combinadas, hacen que se multipliquen las oportunidades para realmente conectar con este segmento de la población en formas que nunca nos hubiésemos imaginado. Una de las formas que hemos empezado a hacer, es redefinir nuestro rol como farmacia, alejándonos de un modelo meramente transaccional a un modelo más presencial y a su vez holístico, de manera de encontrar nuevas formas en las cuales interactuar con el segmento de la salud de una forma relevante. En este contexto, hemos aprendido que podemos servir mejor a nuestros consumidores moviéndonos más hacia servicios de la salud que faciliten y brinden servicios que hoy no están cubiertos por sus coberturas. Este año, hemos introducido la línea de servicios farmacéuticos a través de 'Onofre Clinics'. Estas son pequeños consultorios dentro de nuestras tiendas, los cuales proveen servicios de salud como por ejemplo diagnóstico y monitoreo, análisis de interacciones de remedios, programas para la pérdida de peso y la prevención del uso de cigarrillo, vacunas, entre otros. Ya hemos expandido a más de 40 clínicas y hemos servido a más de 10.000 clientes en tan sólo un año. Estamos continuamente evaluando distintas formas en las que podamos conectar e interactuar con este tipo de consumidor, por medio de la conectividad y servicios adicionales que puedan dar valor agregador al cuidado de la salud del cliente objetivo.

**(2) ¿Cómo están utilizando la tecnología para mejorar la experiencia del consumidor dentro de las tiendas? ¿Qué tendencias mundiales vendrán al mercado latino americano?**

Estamos en un punto de inflexión en un ambiente cambiante y altamente volátil, donde cada modelo de negocio está siendo desafiado y reescrito. Estamos utilizando la tecnología para remover la fricción de las actuales experiencias de

compra en tiendas físicas, y aumentando la lealtad mediante un mejor entendimiento y relacionamiento asertivo con consumidores.

El primer paso que estamos tomando es reconociendo que los consumidores están ahora mismo con un comportamiento 'omni'. Esta tendencia va a irrumpir en latino américa rápidamente, y específicamente en el comercio en el corto plazo. Los consumidores están demandando a los comerciantes que los entiendan a lo largo de los distintos canales (así no tienen que proveer su información más de una vez, realizar reclamos y retornos en cualquier lugar donde quieran, etc.). Desafortunadamente, la mayoría de los comercios nación en lo que llamamos el mundo 'offline' y deben invertir una fortuna en esta al día y acelerar las capacidades tecnológicas, de manera de poder estar dentro de las expectativas del consumidor final. CRM y el gerenciamiento de datos ser transformarán en elementos esencial para la supervivencia en el nuevo ambiente del comercio.

Creo que veremos a los distintos jugadores del comercio tratando de conectar y ser relevante, al ver una mayor cantidad de consumidores comprando en línea. Veremos a muchos comercios tradicionales muy complicados, principalmente por no realizar las inversiones adecuadas en tecnología a tiempo ni de manera tan profunda y estructuras para servir a las expectativas de los consumidores. Las tiendas tendrán que realmente reinventarse y diversificar su propósito en convertirse en centros de distribución o bien puntos de retiro, ofreciendo experiencias de consumidor más relevantes y diferencias, e invirtiendo en servicios de valor agregador para generar y retener sus ventas.

**(3) ¿Cómo están cambiando la experiencia del consumidor en sus cadenas de farmacias? ¿Como están utilizando los cambios tecnologías para mejorar la experiencia de comprar?**

Somos una pequeña cadena de farmacias en Brasil con cincuenta tiendas. Sin embargo, como el jugador del comercio en Brasil con la mayor penetración de internet, donde alrededor del 46% de nuestras ventas son en línea. La adopción del consumidor a nuestra tienda digital no tiene precedentes para nuestra industria y está dada por un servicio extremadamente sofisticado, detrás de un modelo logístico complejo que puede entregar órdenes de compras en línea en hasta 4 horas a lo largo de la ciudad de Sao Paulo, quien posee una población de hasta 20 millones

de habitantes. Este servicio ha sido central para nuestro crecimiento y está basado en la conveniencia y confianza que hemos generado en los últimos 15 años. Hemos creado una reputación sólida de entregas a tiempo. Este año, hemos tomado otro paso, al identificar la oportunidad de un servicio de entrega aún más rápido para emergencias y hemos lanzado el programa de entrega a lo largo de toda la ciudad en 90 minutos. Nos hemos sorprendido al ver miles de órdenes en nuestros primeros meses de servicio.

Recientemente hemos lanzado nuestras tiendas insignia, llena de tecnología para probar distintas maneras en cómo podemos mejorar la experiencia de nuestros clientes en nuestras tiendas y nos han sorprendido los usuarios con su adopción. Hemos sido la primera cadena de farmacias y uno de los primeros comercios en Brasil, en lanzar los tótems de 'self-check out', como una opción a la tradicional caja de salidas, y en tan sólo un mes, hemos visto que el 62% de las compras están siendo canalizadas a través del "self check-out", muy por encima de nuestras expectativas y predicciones. Ahora estamos expandiendo estos tótems a todas nuestras nuevas tiendas, dado que es un costo escalable, mejora las experiencias de compra y mejor los costos de las tiendas físicas para mejorar su rentabilidad.

Hemos también estudiado distintas formas para resolver uno de los principales puntos de tensión en nuestras tiendas, que es la compra de productos medicinales con prescripción. Este proceso es generalmente tedioso y requiere que el consumidor espere muchísimo tiempo, mientras el farmacéutico utiliza gran parte de su tiempo buscando los productos detrás del mostrador. Hemos introducido a un robot para guardar, manejar y manipular medicamentos con prescripción médica. Ahora, el farmacéutico valida la receta y se queda con el cliente mientras el robot hace la mano de obra pesada. Esto ha conllevado a una mejor en la experiencia holística del consumidor. El tiempo de compra de medicamentos con prescripción se ha reducido en 4 veces, sin ninguna equivocación y el servicio al cliente ha mejorado significativamente, dado que el farmacéutico, ahora puede darles un atendimento ininterrumpido a los clientes

- (4) ¿Qué acciones están tomando para integrar el mundo 'offline' con el mundo 'online'? ¿Qué nuevas tendencias se vienen en la región para que el consumidor esté más involucrado, entretenido y educador acerca de productos y marcas?**

Estamos invirtiendo fuertemente en la integración de las distintas bases de datos de nuestros consumidores, con su propio historial de compras por canales. Con esto, apuntamos a crear una única base de datos, sumamente asertiva, donde podamos entender a nuestro cliente objetivamente, independientemente de sus preferencias de compras por canales, e intentar personalizar ofertas que sean relacionadas con su perfil. Una vez completa esta implementación, los consumidores tendrán acceso a un único portal de compra con todo su historial, que lo ayuda a localizar y consultar órdenes y productos de compras previas.

A nivel tienda, hemos también implementado una comunicación común para el canal en línea, como por ejemplos puntajes y comentarios (ejemplo: gente que ha comprado este artículo, también ha comprado este otro...), que ayuda a los consumidores a adaptarse y familiarizarse al lenguaje en línea.

Por último, también hemos introducido tecnología en la tienda para fomentar una experiencia de compra más ágil, como los tótems de 'self check-out', pantallas interactivas con contenido rico, de manera de facilitar decisión de compra de productos y también mostrando los distintos beneficios e información adicional de relevancia.

Estamos dando una mirada a todos los canales de manera de asegurarnos que las inversiones están balanceadas en lo que respecta a la preferencia del canal por parte del consumidor. Adicionalmente a las inversiones en tienda, también hemos mejorado la plataforma de comercio en línea y hemos invertido significativamente en logística. Estamos previendo un modelo más integral, donde prevalece una única forma de verlo que es desde el punto de vista del consumidor, independientemente del canal. Hemos implementado algunas funcionalidades en nuestro APP que conjugan ambos mundos. Uno de los ejemplos que es que los compradores pueden leer cualquier producto de la tienda utilizando el lector de código de barras en nuestro APP, para obtener más información online, pudiendo comprar en una tienda real, usando el APP como forma de pago. Estamos estudiando muchas más opciones e ideas que integren ambos mundos y mejor la experiencia a nuestros consumidores para los años que vienen.



## **CUESTIONARIO IGNACIO BARBERO**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en el entendimiento del consumidor

**Entrevista** = Ignacio Barbero

### Introducción

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial con la construcción de marca y lealtad de producto:*

**(1) ¿La revolución tecnológica en los medios de comunicación se ha reconvertido en los últimos años: ¿Cómo ha afectado la forma en la que las compañías desarrollan planes comunicacionales para su público objetivo? ¿qué rol tienen los influenciadores en este nuevo mundo?**

Como parte de la revolución tecnológica, las compañías han empezado a poner un gran foco en medios digitales a la hora de alcanzar su público objetivo. He observado como las grandes empresas de consumo masivo se han enfocado en medios digitales (aunque aún invierten mayoritariamente en medios tradicionales) mientras que las empresas más nuevas ya están tomando la decisión de invertir 100% en medios digitales. Mas allá de la diferencia de “mentalidad” entre una empresa tradicional y una joven, la diferencia muchas veces también se da porque el costo por contacto y la eficiencia de llegar un grupo objetivo aun es menor en medios tradicionales vs digitales.

Los influenciadores han comenzado a tomar un rol importante en el desarrollo de estrategias, ya que se han descubierto como una herramienta de transmisión de mensaje de manera más “orgánica o natural” que por publicidad tradicional. Los consumidores están siendo fuertemente impactados por recomendaciones o tendencias que ven de gente a la cual encuentras aspiracional y por lo tanto las marcas están haciendo uso de esos influenciadores para posicionar su mensaje o marca.

**(2) ¿Qué ha cambiado en la forma en que las compañías generan lealtad de marca? ¿Cómo ha cambiado con el vertiginoso crecimiento del comercio electrónico?**

La aceleración del cambio en el mundo ha generado una pérdida de lealtad en las marcas. Hoy los consumidores están expuestos a marcas de todas partes del mundo y la globalización hace que pueda adquirir prácticamente cualquier marca de cualquier parte por un precio. Hoy el consumidor ya no es leal a una marca, sino que tiene un repertorio de marca o categorías sustitutas de las cuales consume y no tiene problema en cambiar de una a otra cuando lo considere necesario. Esto ha generado que las empresas se enfoquen en reclutar constantemente a los consumidores. Pensemos en una marca como un balde con agujeros en el cual uno siempre va perdiendo consumidores. Es trabajo de las marcas hacer que el balde se llene más rápido de lo que se vacía, aumentando la penetración y trayendo nuevos consumidores más rápido de los que uno lo pierde. Hoy las marcas se están enfocando mucho más en aumentar penetración que en generar lealtad como estrategia de reclutamiento y aumento de participación de mercado.

El comercio electrónico está cambiando las estrategias de marketing y ventas también. Este nuevo canal se identifica como un canal eficiente, con bajo costo de operación para la empresa; un canal que a veces causa conflicto con los operadores de los canales tradicionales de venta y un canal en el cual todas las empresas están intentando aprender y ejecutar como llevar en un solo click de un medio a la venta.

**(3) ¿Qué estrategias y tácticas han implementado las empresas para poder mantener la conexión con sus productos, hacer valer su “premium”?**

Hoy en día, las empresas como la mía han buscado mantener esa conexión mediante una fuerte conexión emocional con los consumidores y con una estrategia de diferenciación vs la competencia. Esto ha ocasionado a buscar que las marcas tengan una personalidad marcada, con un punto de vista y haciendo que las marcas empiecen casi a tener personalidad humana. Se está buscando que las marcas opinen, sean relevantes culturalmente, entiendan el entorno político, social, ecológico, etc. Y por otro lado se busca diferenciar la marca vs la competencia para mantener el premiumness, utilizando estrategia de construcción de por ejemplo

marcas de lujo, enfocándose en crear tendencias y el uso de influenciadores, por ejemplo.

**(4) ¿Cómo se ha integrado en la industria los dispositivos móviles y redes sociales para interactuar con el consumidor? ¿Qué se puede esperar para el futuro en la región?**

Hoy ya todo es Mobile. Todos tienen un smartphone y desde ahí se puede operar la vida de uno. Antes se utilizaban medios de comunicación más indirectos como banners y mails y en unos pocos años todo se ha movido a un ámbito mucho más interactivo. Ya las empresas ponen foco en participar en redes sociales o tener un espacio físico dentro del smartphone por medio de una app. Se ha adaptado la manera en la cual transmitimos mensajes al consumidor (asegurando que hasta un visual o ad sea 'user friendly' desde un smartphone). La industria aún está luchando en cómo integrarse de manera orgánica, para no forzar un mensaje en el consumidor, ya que el consumidor rechaza este tipo de interacción. La industria está buscando e innovando en cómo ser parte del ecosistema digital del consumidor y en el centro está su smartphone.

## **CUESTIONARIO JOSE BIANCONI**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en el entendimiento del consumidor

**Entrevista** = Jose Bianconi – Gerente General Fragancias COTY Asia-Pacífico

### Introducción

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial con la experiencia de producto y evolución de los canales de compra:*

- (1) ¿Cuáles son los principales cambios de comportamientos y hábitos en los consumidores en la industria de fragancias con los avances tecnológicos? ¿Cuáles son las tendencias que se ven venir y que quieren influenciar a futuro?**

Hay tres grandes cambios ocurriendo en esta categoría fruto de los cambios tecnológicos, aunque con distinto desarrollo según el país. El primero es el traslado de la demanda a canales online, ya sean “pure players” o “brick and click”. Esto ocurre no solo para productos ya conocidos que el consumidor desea reponer, sino incluso para productos nuevos. Originalmente se pensaba que el consumidor no iba a animarse a comprar productos nuevos sin probarlos. Segundo, el “showrooming”. Muchos consumidores visitan los canales tradicionales para conocer el producto, experimentar la fragancia, pero luego comparan precios con canales online, y efectúan la compra de acuerdo con donde les es más conveniente. Tercero, las redes sociales, especialmente a través de “influencers” han reemplazado en gran medida el rol de los medios tradicionales en generar conocimiento y “top of mind” en los consumidores.

- (2) ¿Cómo están utilizando la tecnología para mejorar la experiencia del consumidor dentro de los canales de distribución? ¿Qué tendencias mundiales vendrán al mercado latino americano en el mediano plazo?**

El principal cambio ha sido incluir en forma central a los medios digitales, especialmente influencers en todas las campañas de marketing. La inversión en promedio llega al 50% a través de medios digitales, pero para muchas marcas llega al 100%, desplazando TV, OOH o revistas.

La distribución online está en cierto modo restringida por los criterios de distribución selectiva, ya que muchos sitios de eCommerce no cumplen con las características requeridas para vender fragancias Premium o de lujo. En estos casos, los sitios recurren a abastecerse en el mercado informal, lo que genera que desde los fabricantes se tengan que hacer actividades de control.

Para los sitios de eCommerce autorizados, se está trabajando principalmente en mejorar la presencia y experiencia de presentación de producto, para asegurarse que el consumidor perciba mucho más que la sola imagen, y de alguna manera viva la “promesa del sueño” que el producto desea generar. Se intenta entonces asociarse con los retailers para agregar contenido enriquecido con información de producto, media, videos, así como generar tráfico a través de las campañas digitales de la marca.

Por último, a nivel mundial se están probando nuevas tecnologías, que eventualmente llegaran a Latino América, tales como chatbots para recomendación de producto, Voice Shopping (e.g. Alexa de Amazon), Realidad Aumentada y otras.

### **(3) ¿Cómo piensan ser competitivos en la era del comercio electrónico integrando ‘offline’ y ‘online’?**

Como fabricante, la principal estrategia es colaborar tanto con retailers offline como online para tratar de recrear la mejor experiencia de compra en cada ambiente.

Asimismo, buscar herramientas y procesos para integrar ambos ambientes. Por ejemplo, que las consultoras en las tiendas participen activamente en redes sociales, y hasta creando redes sociales específicas que les permitan compartir mejores prácticas y mejorar sus conocimientos.

Finalmente, destinar un porcentaje creciente a medios digitales para promocionar las marcas, e integrar las campañas tanto a las actividades en tiendas físicas como virtuales.

**(4) ¿Qué nuevos modelos de negocios están surgiendo en la industria para sobrevivir a la revolución tecnológica? ¿Cómo están aprendiendo a abrir el camino?**

Por un lado, los retailers offline están incrementando el foco y las inversiones para generar ventas online. Por el otro, los retailers online están comenzando a abrir tiendas físicas para acercarse a consumidores, o en muchos casos para demostrar productos nuevos y como “flagship” (Nykaa en India, etc)

La tecnología ha permitido modelos de suscripción (Dollar Shave Club, Harry’s) así como de prueba/compra (Birchbox)

En Asia, han surgido nuevos modelos aprovechando las capacidades de las redes sociales que están integradas con medios de pago y de ecommerce (Wechat, Line, etc)

Por último, los tradicionales modelos de venta directa (e.g. Avon) están siendo reinventados a través del uso de la tecnología y el efecto multiplicador de las redes sociales (e.g. Younique)

## **CUESTIONARIO MAITE ESCUDERO**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en la industria de consumo masivo

**Entrevista** = Maite Escudero – Directora de Delivery en Globant (EE.UU)

### Introducción

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial en las diversas industrias:*

### **(1) ¿Cuáles son las tendencias o avances tecnológicos que están cambiando las industrias? ¿Cuáles son las áreas o funciones en las que tendrá mayor impacto y cómo será?**

IoT (Internet of Things), inteligencia artificial, voz (Alexa, por ejemplo), identificaciones biométricas y la interacción visual como los nuevos displays de McDonald's para self order están cambiando sin duda la interacción entre el consumidor y el producto, el servicio y la empresa. Es una de era del YA, del ahora mismo. Estar pensando en que necesitas algo, y hablarle a Alexa, que lo ordene, lo pague, y lo entregue en tu casa, sin duda genera un ciclo deseo-compra-adquisición mucho más veloz. Sobre eso, la inmensa capacidad de procesamiento y relacionamiento de datos gracias a la potencia que provee la inteligencia artificial generan un ciclo de retroalimentación y análisis del comportamiento más veloz y completo que permite generar mayores relaciones y por ende conclusiones/acciones.

La tecnología es innovación en sí misma, estamos viviendo ciclos de innovación más veloces y con mayor expansión, como simple ejemplo lo que se utiliza para la industria de juegos se puede luego tomar algunos de esos frameworks y patrones y aplicarlos en otras industrias, la arquitectura actual de plataformas permite interconectar y reutilizar a escala. No es difícil pensar que toda industria y en todo tipo de ámbito que exista apoyo financiero y económico utilice la oportunidad de generar nuevos modelos negocios, potenciar canales de generación de facturación,

lealtad de sus clientes y mejor entendimiento y descubrir nuevos patrones de consumo.

**(2) ¿Cuáles son las medidas que se está tomando a nivel industria para prepararse organizacionalmente para un mundo digital? ¿Cómo ha cambiado el rol de I.T. (Tecnología de la Información)?**

Considero que la primera medida es la concientización. Me cuesta listar algún board de directores que no esté discutiendo sobre transformación digital, AI y data cloud. Cada vez son más las empresas que ya han lanzado sus programas de transformación digital, lo cual empieza desde un cambio de cultural y estructura organizacional, no sólo innovación tecnológica.

Vemos como hoy IT dejo de ser una función departamental para convertirse en muchos casos en una de las verticales Core del negocio, transformando el modelo negocio en sí mismo.

**(3) ¿Qué están haciendo para que la nueva generación que es nativamente digital comulgue con la vieja escuela gerencial? ¿Qué acciones están tomando respecto a la resistencia al cambio del nivel gerencial más alto?**

Las metodologías ágiles y de co-creación considero son una gran herramienta a la hora de hacer coexistir dos culturas distintas, que deben aliarse y trabajar en conjunto para definir la futura forma de trabajo. Muchos de los líderes en revolución tecnológica actual se han formado profesionalmente en la tradicional estructura, pero son los pioneros del cambio. Es una etapa de transformación, y es esperable encontrar fricción, incertidumbre mientras nace y se establece el nuevo modelo organizacional, el cual seguirá cambiando y evolucionando en ciclos cada vez más cortos empujado por el avance de inteligencia artificial.

**(4) ¿Qué acciones se están tomando a nivel industria para que la organización opere con la agilidad apropiada para responder a la revolución tecnológica?**

Nuevamente creo que la concientización es la primera acción. Seguido a esto la capacitación y aplicación cross-industria. A la hora de acompañar el cambio cultural y de paradigma que las empresas necesitan atravesar, la inteligencia artificial aplicada al área de recursos humanos trae incomparables ventajas para poder descubrir comportamiento de los empleados, fortalezas de las personas y



debilidades de una manera muchas más rápida y precisa. Esto permite accionar más rápido y aplicar también distintas prácticas de gamification para que la asimilación de nuevas habilidades y la colaboración del equipo de trabajo ocurran de manera más efectiva.

## **CUESTIONARIO SONIA MARIEL SORIA**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en la industria de consumo masivo

**Entrevista** = Sonia Mariel Soria – Project Manager en la gerencia de sistemas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

### **Introducción**

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial en el sector público:*

**(1) ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas que están cambiando la función pública? ¿Cuáles son las áreas en las que tendrá mayor impacto y cómo serán?**

Dentro del ámbito en el cual me desempeño, la Secretaría de Atención y Gestión Ciudadana las tendencias que están cambiando las formas de abordar las políticas públicas son Big Data y AI. El abandono paulatino de una estructura de aplicaciones on-premise y la implementación de aplicaciones en la nube nos permite brindar soluciones escalables a nivel Gobierno, al tiempo que centralizamos la obtención de datos. Factor primordial en la toma de decisiones y en la integración con otras plataformas, fundamental para lograr un gobierno Digital y Abierto.

Las plataformas conversaciones de gobierno están utilizando Inteligencia Artificial, para generar mejores experiencias para los usuarios. La creación de bases de conocimiento y la administración del contenido hacen de estos nuevos bots un canal a través del cual resolver múltiples transacciones con el gobierno.

Todas las áreas de gobierno van a verse afectadas, pero particularmente las que tienen impacto de cara al vecino.

Los principales cambios que están afrontando las diferentes dependencias hoy, es la utilización de las nuevas tecnologías para ello se llevan a cabo múltiples capacitaciones y acompañamientos.

Concerniente al vecino los principales cambios que van a notarse están relacionados a tener una experiencia orgánica e integral con el gobierno. La realización de cualquier transacción va a ser más fácil y ágil, los trámites cada vez en mayor volumen podrán hacerse de forma electrónica. El objetivo es lograr una comunicación y experiencia a medida con cada vecino.

**(2) ¿Cuáles son las medidas que se está tomando a nivel gobierno para prepararse organizacionalmente para un mundo digital? ¿Cómo ha cambiado el rol de I.T. (Tecnología de la Información)?**

Si bien el compromiso con la era digital es manifiesto en el Gobierno de la Ciudad, no todas las áreas tienen la misma velocidad (dependiendo también del presupuesto) para adaptarse y realizar los cambios necesarios. Esto implica la convivencia entre viejas y nuevas estructuras, en este escenario la transformación es paulatina pero sostenida. Se están abandonando viejas formas y procedimientos en pos de una dinámica ágil que permita ajustarse a los tiempos políticos, se están migrando tecnologías, asegurando la conectividad en cada edificio de Gobierno (Hospitales, Sedes Comunes, etc.) y se está apuntando a un Gobierno en la nube que permita accesibilidad 24 x 7.

Desde el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología se marca el rumbo y se sientan las bases para las áreas y desde la Agencia de Sistemas de la Información se aseguran los estándares de seguridad de cada nueva tecnología o aplicación que se implementa.

**(3) ¿Qué están haciendo para que la nueva generación que es nativamente digital comulgue con la vieja escuela gubernamental? ¿Qué acciones están tomando respecto a la resistencia al cambio en los niveles jerárquicos del gobierno?**

El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se caracteriza por llevar la bandera de la innovación tecnológica y la digitalización, esta estrategia no solo se vuelca al servicio del vecino a través de programas educativos e implementaciones de tecnologías para mejorar la calidad de vida diaria; sino que de cara al interior del gobierno promueve la constante formación de todos sus recursos sin importar el nivel jerárquico. La resistencia, no obstante, se encuentra en algunos sectores propensos a las formas antiguas de trabajo, donde la información estaba monopolizada.

Para vencer la resistencia que implica una nueva forma de trabajo en la era digital, se llevan a cabo diferentes acciones educativas, convenios relacionados a la oferta académica formal, talleres, capacitaciones, jornadas de trabajo. Se disponen también equipos enteros de capacitadores e implementadores. Empero al momento de cambiar los paradigmas y las formas de trabajo, se hace hincapié en los beneficios que implican estas nuevas modalidades y nuevas tecnologías para mejorar la eficacia del trabajo diario.

**(4) ¿Cuáles son las nuevas habilidades que se buscan en la próxima generación de profesionales en el gobierno? ¿Cómo se reinventa y mantienen vigentes los recursos humanos en las estructuras estatales?**

El gobierno trabaja con diferentes programas de profesionales y de creación de líderes. Las habilidades necesarias en esta coyuntura están relacionadas con la multidisciplinariedad y con la proactividad, la capacidad de negociación, de innovación y la formación de equipos.

La estructura estatal del Gobierno de la Ciudad está compuesta por diferentes escalafones y clases de recursos según su forma de contratación. El tipo de recurso que tiende a permanecer más tiempo tiene la posibilidad de desempeñarse en diferentes áreas mientras realiza una carrera promovida por el Gobierno; la creación del programa BA desde Adentro brinda la posibilidad de realizar una carrera administrativa para lograr promociones y ascensos, asimismo existen una gran cantidad de cursos y capacitaciones relacionadas a tópicos de gobierno que buscan la actualización constante de quienes se desempeñan dentro del ámbito estatal.

## **CUESTIONARIO MANUEL VALS**

**Tópico** = Impacto de la Tecnología en el entendimiento del consumidor

**Entrevista** = Manuel Valls – Digital Strategy Manager – Cat Digital, Caterpillar

### Introducción

*La revolución tecnológica no es un descubrimiento para nadie en este mundo, sin embargo, los grandes interrogantes son: ¿hacia dónde va la tecnología? ¿Cómo va a impactar la vida de los consumidores y las distintas industrias?*

*Las siguientes preguntas tienen como objetivo ahondar en profundidad en el impacto de la tecnología e inteligencia artificial con la experiencia de producto y los recursos humanos:*

#### **(1) ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas de la industria minera que pudiesen eventualmente impactar la industria masiva?**

La industria minera, en específico la industria de minera subterránea es pionera en cuanto a vehículos autónomos. Esto se debe primariamente a una necesidad clara relacionada a la seguridad, pero también a la eficiencia. La autonomía va desde lo más básico que es, comando a distancia, básicamente operario manejando las maquinas a control remoto desde un lugar seguro, a más complejo donde la operación entera esta automatizada. Motivada por las mismas necesidades de seguridad y eficiencia, Caterpillar esta rápidamente replicando esta tecnología en otros usos, no solo dentro de la industria minera de superficie, sino también en construcción. En cuanto a la industria masiva, en un tiempo no muy lejano veo esta tecnología aplicándose en industrias más masivas como por ejemplo paisajismo.

#### **(2) ¿Cómo están utilizando la tecnología para mejorar la experiencia y productividad de sus clientes - los distribuidores? ¿Cuáles de estas prácticas pudieses ver en uso en clientes de consumo masivo?**

Caterpillar invirtió mucho en conectividad de sus productos, no solo por el hecho de conectar, sino por el valor que esto le genera al cliente. Mas recientemente estamos mejorando la experiencia del usuario con websites y aplicaciones móviles que le permite nuestros clientes ver en tiempo real el nivel de productividad de su máquina, o de la operación entera como, por ejemplo, consumo de combustible, tiempo que

la maquina esta parada, localización, desgaste de puntas de corte, mantenimiento preventivo, entre otras cosas.

**(3) ¿Cómo está afectando la tecnología a los recursos humanos? ¿Qué nuevas habilidades se están buscando en el sector para aumentar la productividad?**

A las compañías tradicionalmente industriales, manufactureras, tienen un reto con respecto a captar y retener talento necesario en la era digital como Data scientists, software developers, data architects, ingenieros en sistemas, etc. Este talento tiene mayor atracción primero por empezar su propia compañía, o unirse a una Startup, y el más conservador por compañías que nacieron en un mundo digital (Google, Uber, Netflix, Apple), al final de la fila están las tradicionales compañías de manufactura (automotrices, electrodomésticos, maquinaria pesada, consumo masivo).

**(4) ¿Qué están haciendo para que la nueva generación que es nativamente digital comulgue con la vieja escuela gerencial? ¿Qué acciones están tomando respecto a la resistencia al cambio del nivel gerencial más alto?**

En Caterpillar tenemos un proceso de gerenciamiento del cambio, el cual usamos en todos los ámbitos, y la revolución digital no es la excepción. A fin de cuentas, el cambio se da en un conjunto de individuos que cambian su comportamiento para conseguir algo deseado, y eso empieza identificando agentes de cambio, lideres (no necesariamente jerárquicamente hablando), y objetivos del cambio, dentro de la organización,