

Consumo masivo

Oportunidades para enfrentar los retos de la industria ante la oleada de inflación y los potenciales riesgos de una desaceleración económica en Latinoamérica.

Contenido

- 1.** La economía global se encuentra en desaceleración debido a los elevados niveles de inflación y los fuertes aumentos en las tasas de interés, causando un impacto en la economía de Latinoamérica
- 2.** La industria de consumo masivo se enfrenta a una lenta recuperación pospandemia, cambios en las necesidades de los consumidores y una cadena de suministro que aún enfrenta disrupciones
- 3.** Existen importantes oportunidades para que los jugadores de la industria de consumo fortalezcan su posición en el mercado, sirvan mejor a sus clientes y eviten posibles riesgos de decremento en las ventas



1

La economía global se encuentra en desaceleración debido a los elevados niveles de inflación y los fuertes aumentos en las tasas de interés, causando un impacto en la economía de Latinoamérica

El pronóstico de inflación para Latinoamérica indica niveles que no se veían hace más de 20 años. Este fenómeno se debe a dos causas principales; la primera deriva de un elevado crecimiento económico en 2021, en donde los bancos centrales –con el objetivo de reactivar la economía– disminuyeron las tasas de interés, fortaleciendo la capacidad de compra de los consumidores y la demanda de bienes, pero ocasionando un aumento en los precios. La segunda es resultado de las restricciones en las cadenas de suministro lo cual, a su vez, ha incrementado los precios de los bienes de consumo.

Inflación en Latinoamérica¹

(Anual %, 2002-2022)

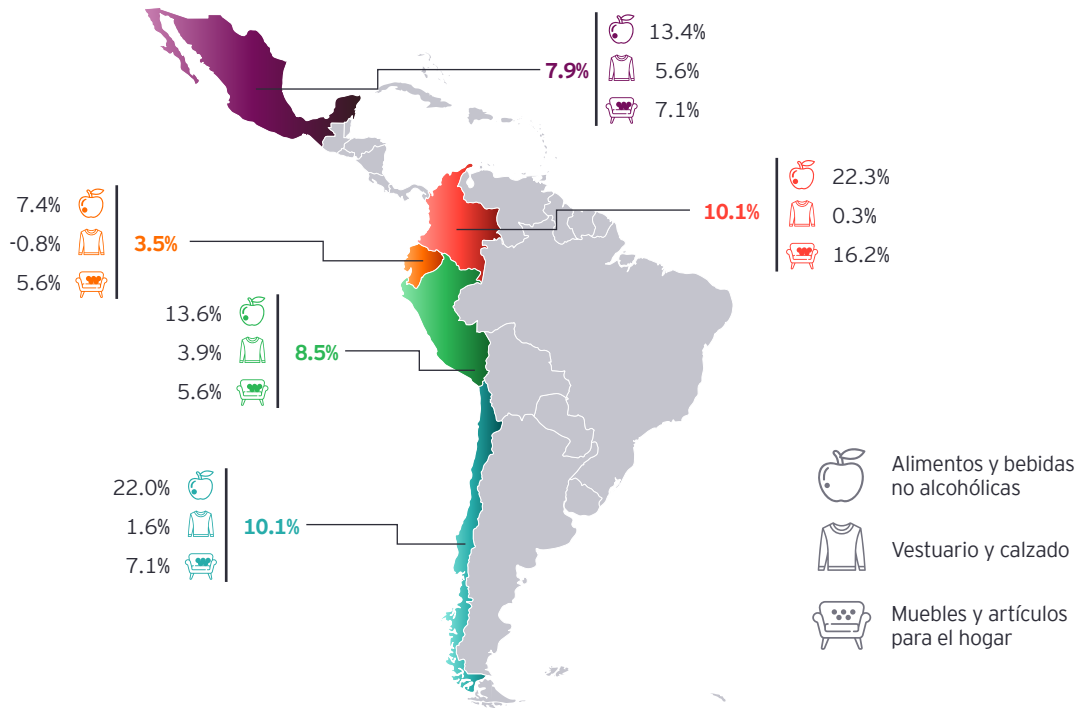


Fuente: Fondo Monetario Internacional, sitios web de los gobiernos.

Los niveles de inflación están en su punto más alto, incluso superando los registrados durante la crisis económica del 2008. Estos resultados son inquietantes ya que dan paso a grandes cambios en el comportamiento de los agentes económicos. Los países latinoamericanos no han sido la excepción en cuanto a niveles altos de inflación.

1 Incluye Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.

Inflación anual por país (%, 2022 YTD)



Fuente: Fondo Monetario Internacional, análisis de EY-Parthenon.

Si profundizamos en la industria de consumo masivo en Latinoamérica, podemos enfocarnos en tres categorías de productos, según el impacto de la inflación en cada uno: (I) alimentos y bebidas, (II) ropa y calzado, y (III) muebles y artículos para el hogar o conservación del hogar. La categoría con mayor inflación en la región es la de alimentos y bebidas, cuatriplicándose de 3.8% en 2020 a 15.7% en 2022. También observamos un crecimiento pronunciado en las dos categorías restantes, alcanzando una inflación de 8.3% en muebles y artículos para el hogar, y de 2.1% para ropa y calzado en 2022.

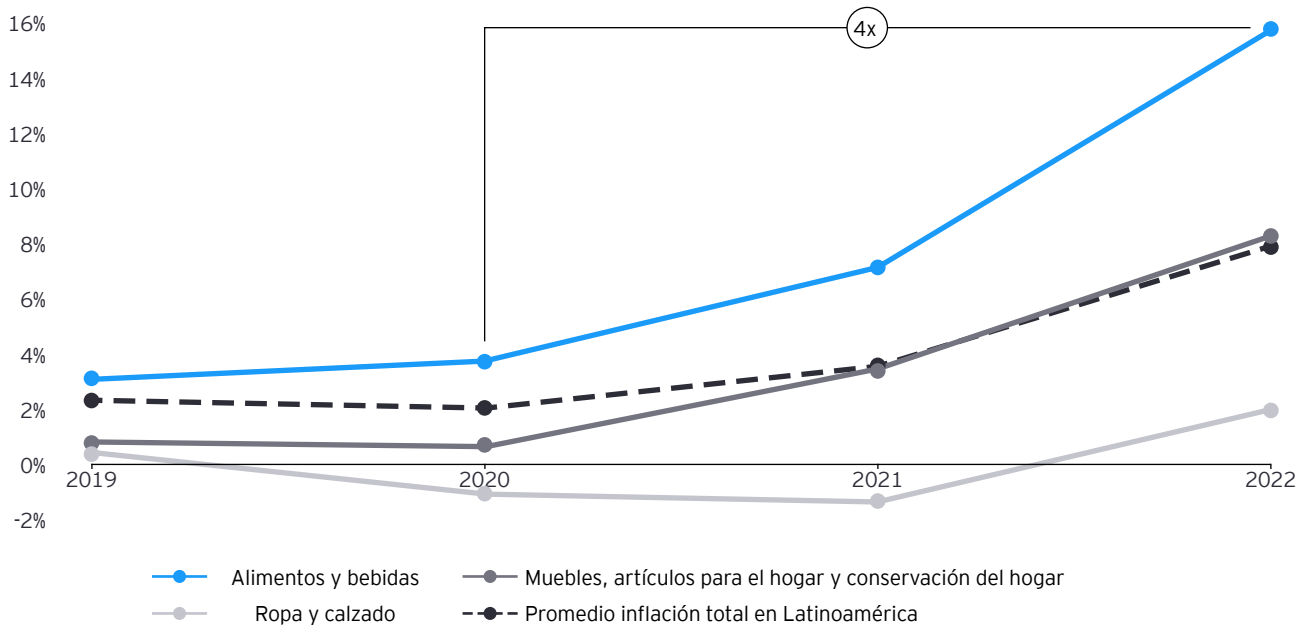
La categoría de ropa y calzado fue una de las más afectadas por la pandemia pues, en 2020 y 2021, se enfrentó a una menor demanda porque no estaba dentro de las necesidades básicas de los consumidores.





El sector con más inflación de Latinoamérica es el de alimentos y bebidas, lo cual impacta fuertemente a la industria de *retail*

Inflación anual promedio por sector en Latinoamérica² (%)



Fuente: INEGI México, DANE Colombia, INE Chile, INEC Ecuador, INEI Perú.

La mencionada inflación por sector es evidente para los consumidores. Tal como describe el *EY Future Consumer Index* de octubre de 2022, las personas han percibido incrementos importantes en los precios de alimentos básicos, comida fresca y empaquetada, vestimenta, productos electrónicos, entre otros bienes de consumo.

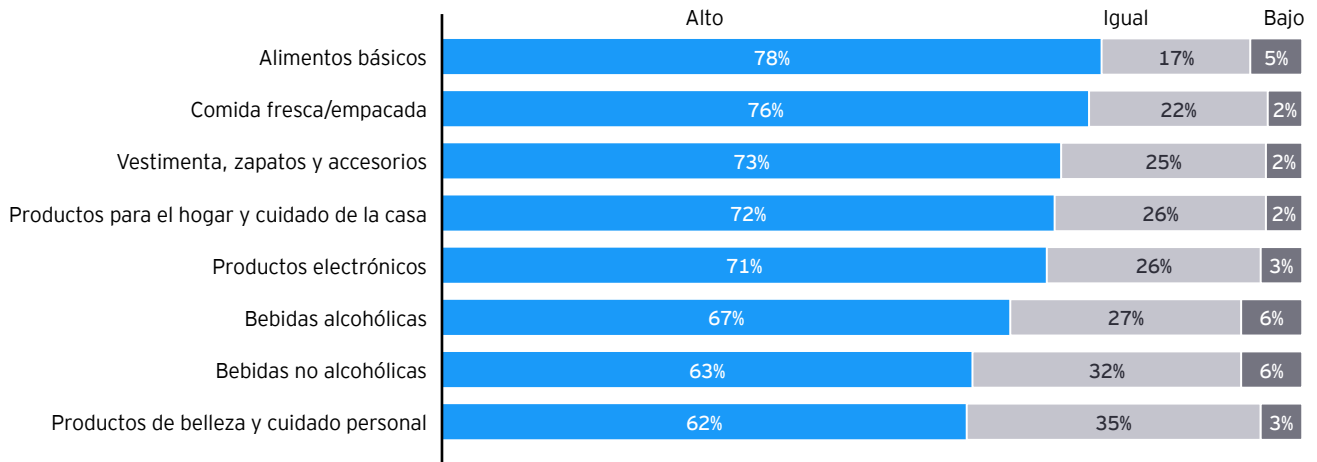
2 Incluye Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.

La siguiente gráfica hace visible el impacto del alza que están sufriendo los consumidores de Latinoamérica.

Incremento de precios percibidos por consumidores en Latinoamérica³ en los últimos 3-4 meses

(% de encuestados, n=1,506, EY Future Consumer Index 2022)

¿Notó incrementos de precio en los últimos 3-4 meses?



Fuente: EY Future Consumer Index de 2022, análisis de EY-Parthenon.

Los cambios en los precios llevan a cambios en la decisión de compra, lo cual ofrece posibilidades para transformar las operaciones y el modelo de negocio. Este estudio revisará la situación económica actual en Latinoamérica, su impacto en la industria de consumo masivo y las posibles oportunidades que tienen los jugadores para enfrentarse a este panorama.

³ Incluye Chile y México.





2

La industria de consumo masivo se enfrenta a una lenta recuperación pospandemia, cambios en las necesidades de los consumidores y una cadena de suministro que aún enfrenta interrupciones

A. Menor ritmo de crecimiento de las ventas

Las tiendas departamentales y de autoservicio en México que son parte de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), observaron una notable desaceleración en el crecimiento de sus ventas durante 2022, comparado con el año anterior. La ANTAD reportó un crecimiento de 9.3% en noviembre de 2021 en relación con el mismo mes del año anterior, mientras que en noviembre 2022 reportó un crecimiento de 6.1%. Noviembre es uno de los meses más importantes del año debido a la campaña de descuentos de El Buen Fin, y en 2022 se tuvo un menor monto en ventas y crecimiento, comparado con el año anterior. Aunque sí se ha tenido un crecimiento de ventas, ha sido en menor ritmo y, en nuestra opinión, es posible que esto se deteriore aún más en 2023.

Según un estudio realizado en Perú y Colombia sobre hábitos de compra, 4 de cada 6 canastas de consumo peruanas dejaron de crecer en volumen en el tercer trimestre de 2022: alimentos (-2%), lácteos (-7%), cuidado del hogar (-1%) y cuidado personal (0%). Por otro lado, de acuerdo con el mismo estudio, hoy en día los hogares colombianos compran alrededor de 10% menos volumen que en periodos prepandemia.

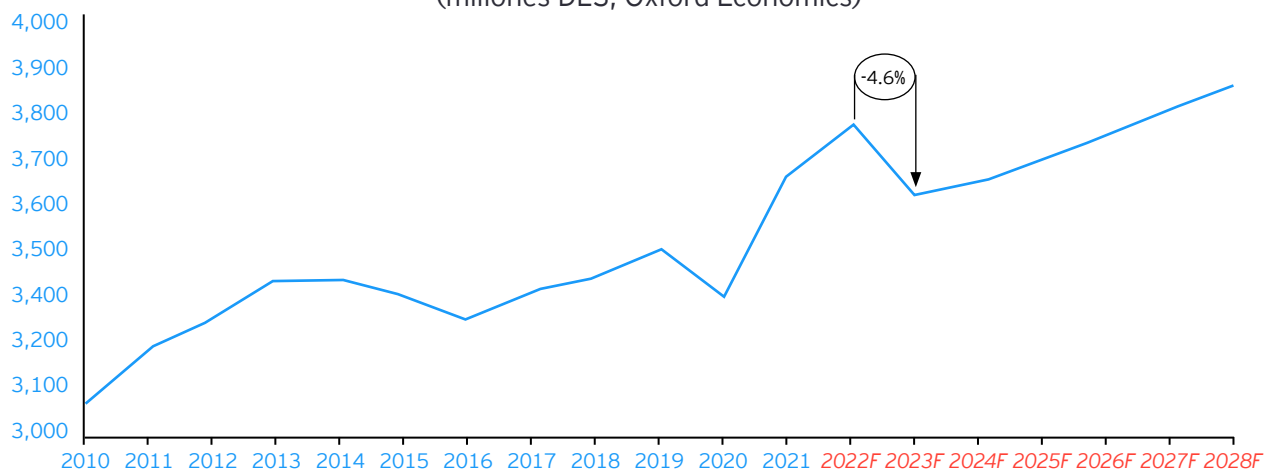
El aumento de precios en energía y alimentos también contribuye al retraso en el proceso de desinflación. Según el Banco Mundial, el 90% de las economías emergentes está viviendo un aumento en los precios de materias primas básicas. En 2022, el precio del trigo cerró 24% más alto que el año anterior, mientras que el maíz blanco aumentó 37% al cierre de noviembre, respecto al mismo mes de 2021. En esta misma línea, esperamos que los precios del trigo, el maíz y la soya se mantengan elevados durante 2023, en medio de la escasez del suministro mundial de granos causado por el conflicto entre Rusia y Ucrania. En cuanto a los combustibles, los precios de los hidrocarburos e insumos energéticos se mantuvieron elevados, mientras el gas natural y el petróleo tuvieron un incremento de más del 50% a nivel global.

Debido a estos incrementos en los costos de las materias primas y la distribución, además de los factores derivados de la pandemia, los jugadores en la industria de consumo masivo se han visto obligados a incrementar los precios de sus productos en el anaquel físico y virtual; sin embargo, el aumento no ha sido en la misma medida, ocasionando una reducción en los márgenes de los jugadores de la industria de consumo masivo ya que no se ha trasladado el efecto total al consumidor final.

B. Cambio en los hábitos de consumo

El alza de precios como factor principal en la pérdida de poder adquisitivo ha llevado a los clientes a modificar su comportamiento de consumo. Las personas son más sensibles a los cambios en los precios de bienes de consumo y suelen buscar alternativas más económicas para reducir su gasto. De acuerdo con el *EY Future Consumer Index* de 2022, más de la mitad de los consumidores encuestados están comprando solo productos esenciales, mientras que casi la mitad está gastando menos en productos no esenciales y está probando nuevas marcas para reducir costos. A partir de los cambios acelerados de los últimos años, el consumidor se vio obligado a reaccionar y adaptarse. Esto causó una transformación en sus hábitos de compra, muchos de los cuales se mantendrán en el futuro. El ingreso disponible en Latinoamérica se encuentra en niveles debajo de las cifras registradas en 2013. Después de la crisis del 2020, observamos una recuperación en 2021 pero, con base en las conversaciones con especialistas y nuestra investigación, esperamos que el crecimiento del ingreso sea progresivo durante los próximos años.

Ingreso disponible en hogares de Latinoamérica
(millones DLS, Oxford Economics)



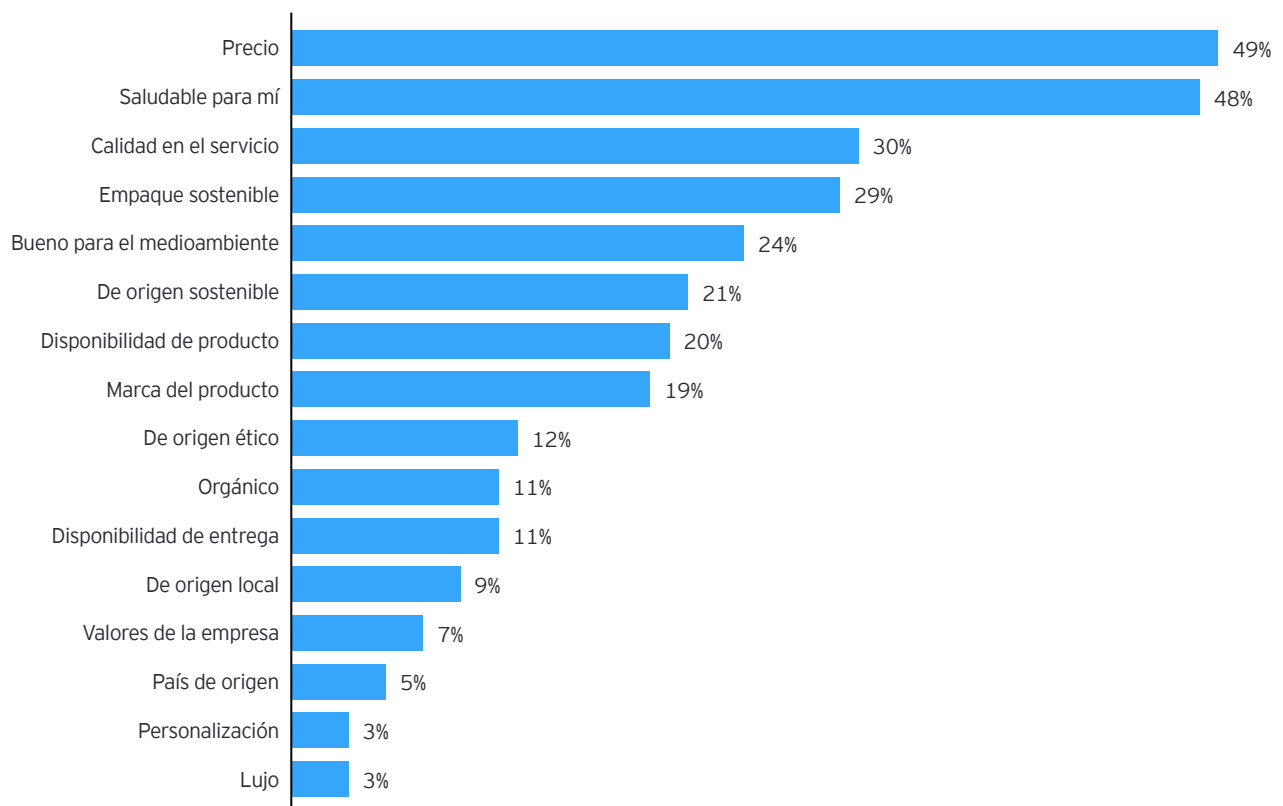
Fuente: Oxford Economics, análisis de EY-Parthenon.

En Latinoamérica, el consumidor se mantendrá consciente de cómo gasta su dinero y de lo que compra, cuidando el presupuesto doméstico. Esto –aunado a las presiones inflacionarias– vuelve al consumidor aún más sensible al precio al momento de comprar. Según la encuesta *EY Future Consumer Index* de 2022, el precio es un factor determinante a la hora de adquirir un artículo, ya que 50% de los encuestados consideran que el valor del producto es el criterio que más influye en su decisión de compra. Tomando en cuenta la edad y el nivel socioeconómico de los encuestados, el precio sigue resaltando como el criterio más importante entre jóvenes y adultos mayores, sin importar el nivel socioeconómico.



Criterios de compra más importantes para consumidores en Latinoamérica⁴ en los próximos 3 años

(% de encuestados n=1,467, EY Future Consumer Index 2022)



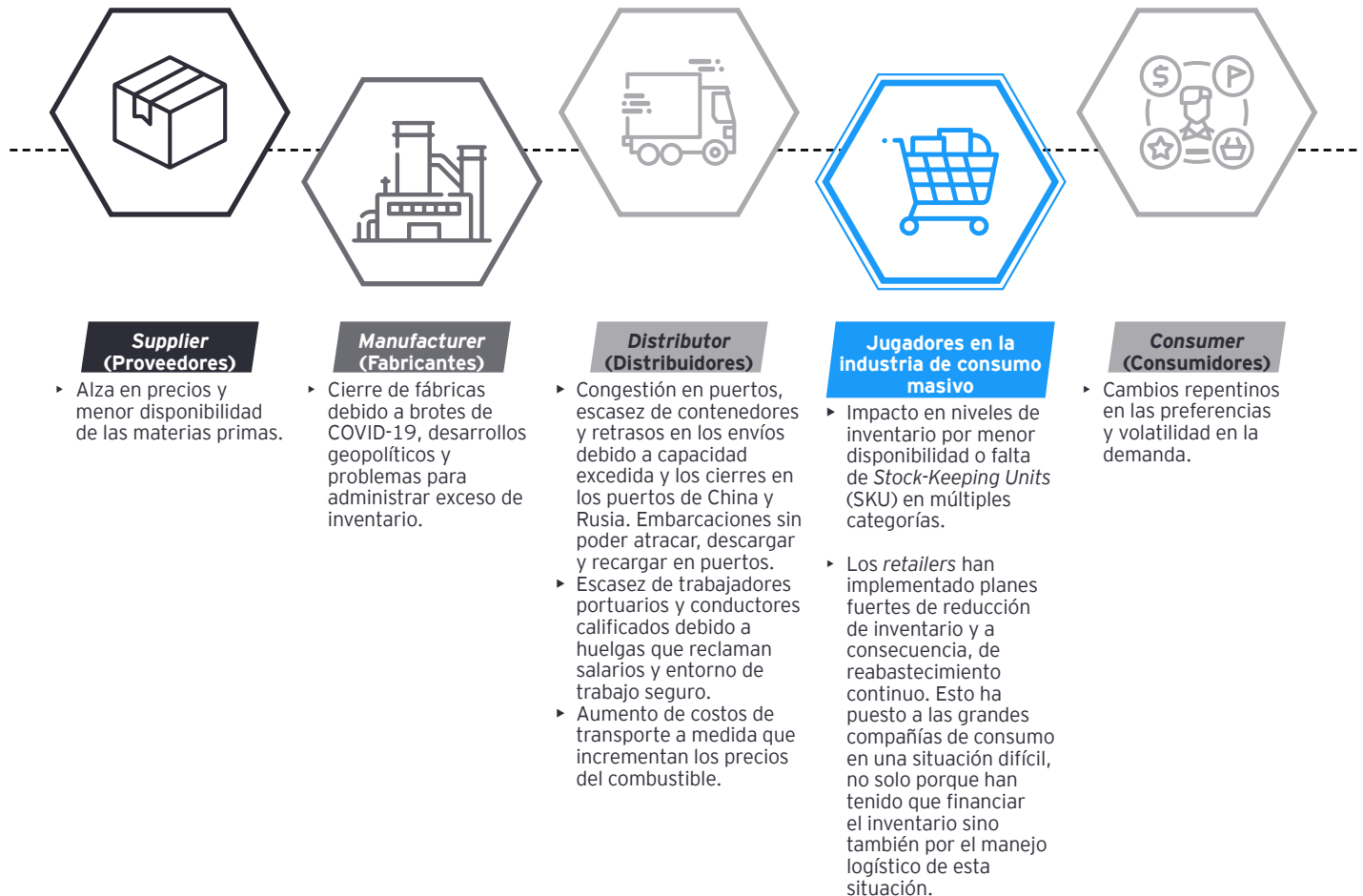
Fuente: EY Future Consumer Index, análisis de EY-Parthenon.

4 Incluye Chile y México.

C. Cadena de suministro

A raíz del aumento en los costos de transporte, las materias primas y las congestiones en diferentes puertos, la cadena de suministro se ha visto impactada, causando retrasos y afectando a los jugadores de consumo masivo de Latinoamérica.

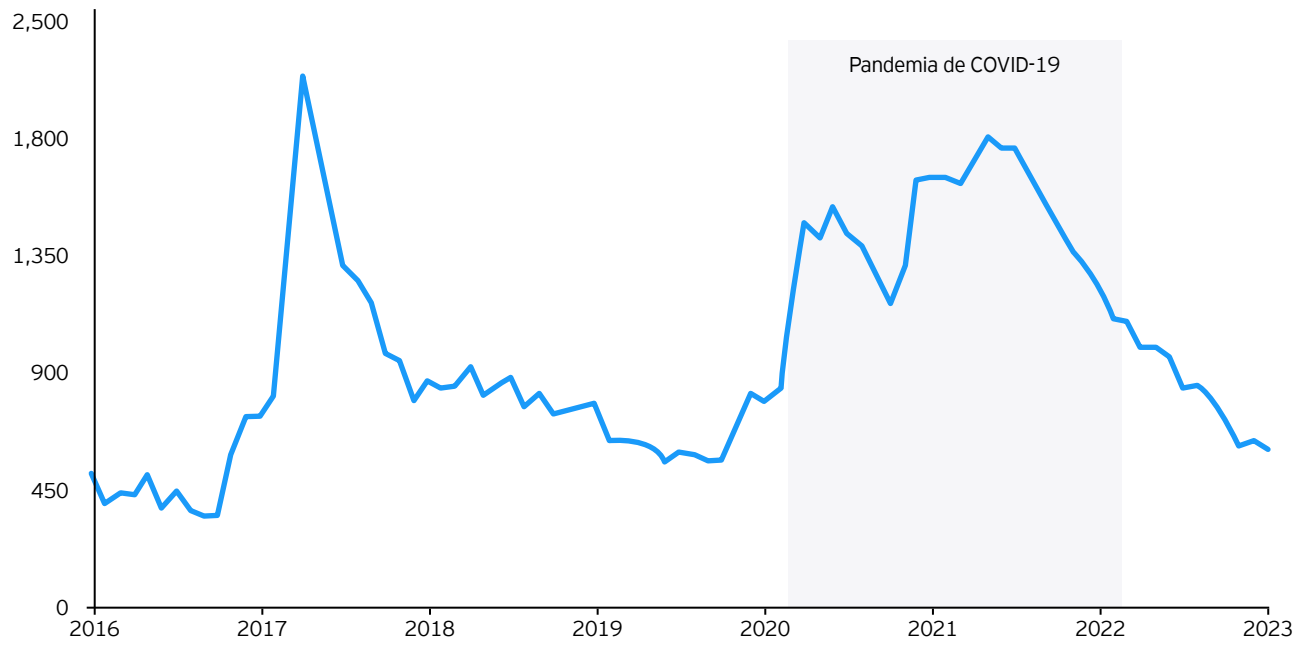
La cadena de valor y las causas de la disrupción global



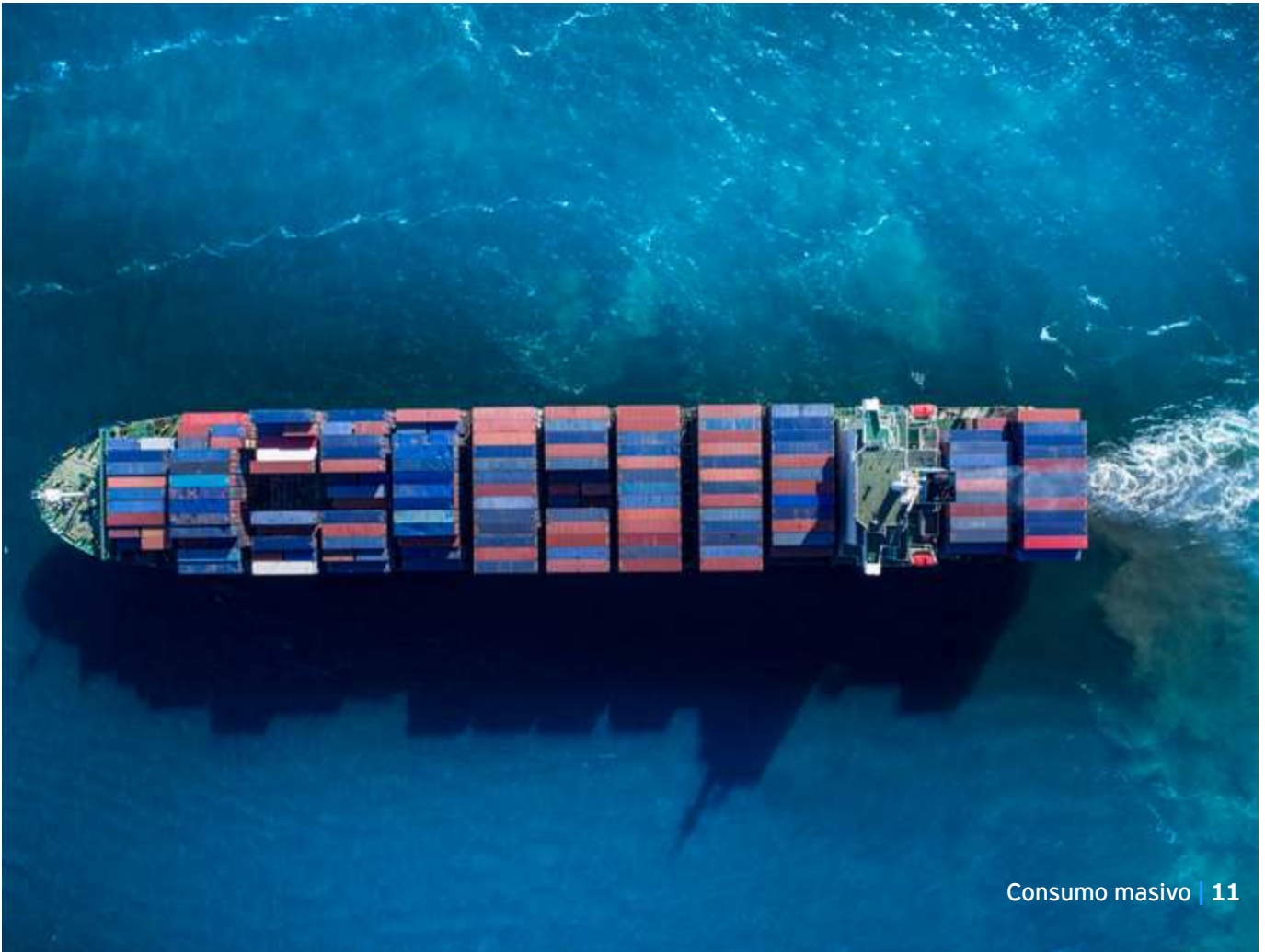
Los desafíos para los envíos, la disponibilidad reducida de materias primas y los cierres de producción están dando lugar a un menor cumplimiento de los pedidos existentes, retrasos en las entregas, incapacidad para aceptar nuevos pedidos y, como consecuencia, disrupciones en el inventario de los jugadores en la industria de consumo masivo. Las entregas son cada vez más difíciles de planear y menos eficientes, lo que, aunado a los precios elevados de la gasolina y el diésel, aumenta aún más los costos de transporte. Todos estos elementos en la cadena de valor causan una posible pérdida de margen y un posterior efecto en los precios.

Las restricciones en la cadena de suministro tuvieron un fuerte impacto en los precios de los fletes internacionales de contenedores. Este incremento se traslada hasta el consumidor final, el cual se ve afectado por el encarecimiento de los bienes que consume. La siguiente gráfica muestra la evolución del precio del *Xeneta Shipping Index*, el cual representa un agregado del precio de los fletes de contenedores de 40 pies. Observamos el aumento de precios desde 2020 hasta 2022 y después una corrección a precios prepandemia a partir de mediados de 2022 y hasta el año actual.

Xeneta Shipping Index (USD, Freights Data)



Fuente: Refinitiv, análisis de EY-Parthenon.



3

Existen importantes oportunidades para que los jugadores de la industria de consumo fortalezcan su posición en el mercado, sirvan mejor a sus clientes y eviten posibles riesgos de decremento en las ventas

Los jugadores de la industria de consumo masivo tienen diferentes oportunidades para responder a los cambios inminentes en la economía y la industria. Algunas de las opciones que consideramos relevantes son:

I. Optimizar sus ventas y buscar eficiencias operativas



a. Optimización de ventas

Los jugadores en la industria de consumo masivo deben optimizar sus ventas en espacios físicos y digitales. Esto implica analizar las preferencias de sus consumidores junto con las capacidades actuales del negocio. Al hacer esto, las empresas serán capaces de enfocarse en los productos de mejor desempeño y comprender de mejor manera a su base de clientes. Optimizar sus puntos de venta tanto físicos como digitales llevará a reducciones de costos y, por ende, márgenes más atractivos.



b. Optimización de inventario

Encontrar un nivel de inventario adecuado es de suma importancia para operar de manera eficiente. Mantener bajos costos de inventario sin afectar la satisfacción o experiencia del cliente puede ser complicado, pero la optimización de inventario es una estrategia que puede ayudar a reducir costos y mantener un sano flujo de efectivo. Para llevar a cabo una optimización de inventario es clave incorporar tecnologías que permitan el análisis de datos a nivel granular y de forma continua.



c. Mejorar las condiciones contractuales y buscar el desarrollo de proveedores

Revisitar los términos contractuales con los proveedores puede traer consigo ahorros significativos. Para lograr obtener menores costos en las condiciones contractuales es clave evaluar los SKU actuales e identificar los productos más rentables, tomando en cuenta la rotación de inventario para así lograr una visión integral de los productos y, de esta manera, eficientizar la relación con los proveedores.

No obstante, es importante considerar que, en algunos casos, los proveedores pueden tener más poder de negociación que los jugadores de la industria de consumo masivo, dependiendo del tamaño y la influencia que estos tengan en el mercado. En otros casos, es clave buscar diversificar el riesgo para eliminar la dependencia de proveedores o de geografías específicas.

II. Ajustar la oferta de productos a partir de un claro entendimiento del consumidor

El contexto actual plantea fuertes desafíos para el futuro, por lo que los jugadores en la industria de consumo masivo necesitan reinventar su propuesta de valor. Las personas han vivido cambios acelerados en los últimos años, desde preferencias, métodos de pago, opciones de entrega, entre otros factores. Por esta razón, se vuelve clave entender mejor cada paso del comprador y adecuar la estrategia para satisfacer sus necesidades cambiantes.

Las siguientes oportunidades surgen a partir del entendimiento del consumidor, donde vemos dos principales vertientes: ajustar la oferta de productos y mejorar la experiencia.



a. Ajustar la oferta de productos

► Análisis y revalorización de los *Stock Keeping Units* (SKU)

- Analizar si los SKU actuales reflejan las necesidades de los consumidores y enfocarse en la innovación con relación al tamaño, el empaque y valor del producto.

Ofrecer distintos tipos de productos y formatos que se adecúen mejor a las necesidades del consumidor es una forma de incrementar la participación de mercado. Debido a los cambios inflacionarios, las personas están reduciendo la cantidad de bienes que compran, esto significa que están interesados en un número menor de categorías, suelen adquirir menos productos en paquetes grandes y pueden, al mismo tiempo, estar incrementando su frecuencia de compra en volúmenes más pequeños.

- Eliminar productos de bajo desempeño o bajo margen y centrarse en productos de alto desempeño.

Al analizar el desempeño a nivel SKU, los jugadores de la industria de consumo masivo pueden identificar los productos ganadores, eliminar los que no se venden y aprovechar las oportunidades para innovar. Esto habilita una estrategia en la cual se prioricen productos con mayor rentabilidad. Para realizar un proceso de racionalización de SKU es necesario tener un entendimiento profundo de las nuevas necesidades del consumidor, sus expectativas y la competencia. Según *Euromonitor*, algunos jugadores de la industria de consumo masivo están aumentando el porcentaje de productos no perecederos en los anaqueles, dado que se pueden mantener por periodos más prolongados.

► Reformulación de productos

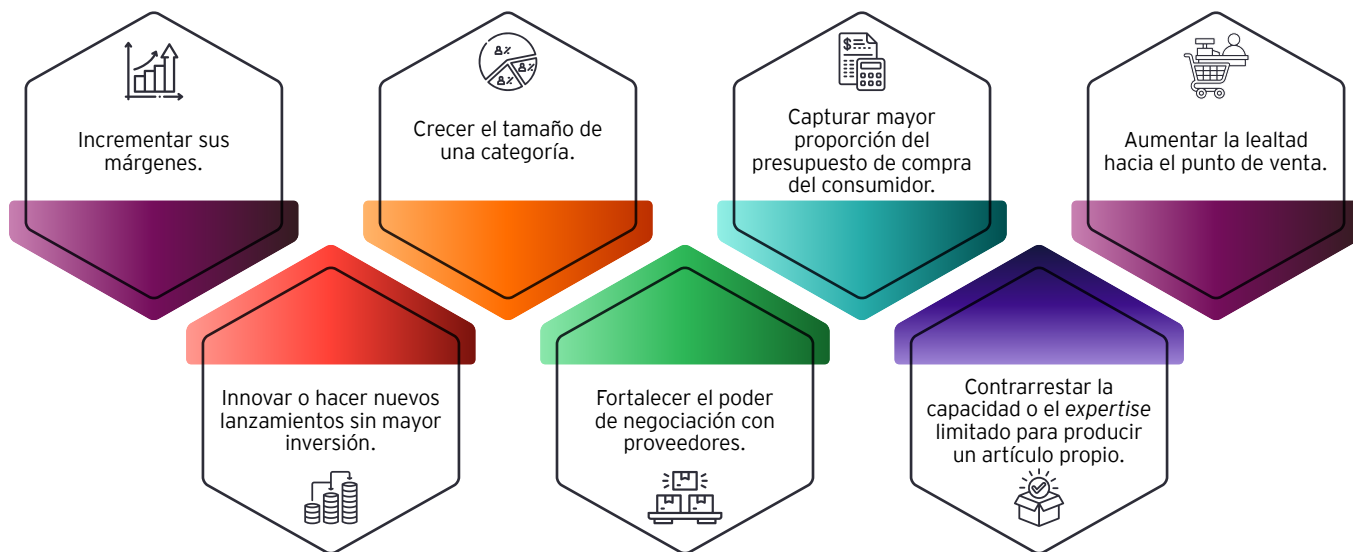
Consiste en ajustar o cambiar los ingredientes de un producto, por ejemplo, usar materias primas diferentes porque son más baratas o menos escasas que la original. La reformulación de productos también ha implicado, en algunos casos, reducir levemente el volumen del artículo con el objetivo de mantener el mismo precio. Es importante considerar la reformulación de productos en dos sentidos:

- 1) Como respuesta a las nuevas necesidades de los consumidores (salud, revalorización, reducción de gasto, etcétera).
- 2) Como respuesta a la disrupción en la cadena de suministro, donde ciertas materias primas pueden escasear.

► Introducir marcas blancas y marcas privadas

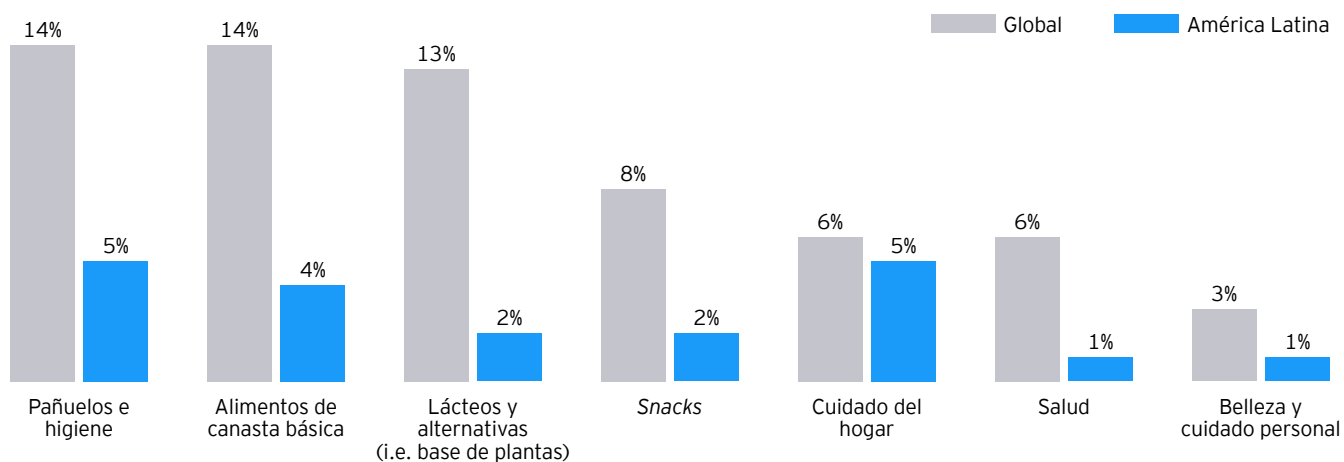
En un entorno donde los consumidores están reduciendo sus gastos y optando por alternativas más baratas, los jugadores en la industria de consumo masivo deben evaluar la posibilidad de introducir o aumentar el número de productos de marcas privadas. El crecimiento en la demanda de este tipo de marcas se debe a la restricción presupuestal a la que se enfrentan los consumidores debido a los altos precios del mercado. La marca, los ingredientes y la calidad del producto pasan a segundo plano para la decisión de compra. Por otro lado, los jugadores de la industria de consumo masivo podrán generar mayor lealtad del consumidor hacia sus puntos de venta.

Introducir marcas blancas le permite a los jugadores de la industria de consumo masivo:



Para más información sobre marcas blancas y privadas, consulte el artículo de EY-Parthenon [Marcas blancas y privadas: consideraciones para capturar nuevas oportunidades en América Latina](#).

Participación de marcas privadas en América Latina y en el mundo (% de ventas, 2021)



► Mejorar la experiencia en tienda

Aun con el aumento del comercio digital y los pedidos en línea, los jugadores de la industria de consumo masivo pueden aprovechar sus puntos de venta para atraer a los clientes. En lugar de formatos tradicionales, hay mayor interés por parte de los consumidores por propuestas experimentales como *pop-ups*, tiendas modulares o tiendas dentro de tiendas. La innovación e incorporación de tecnología hacen que la experiencia sea diferente y añaden un grado adicional de personalización, lo que incentiva al cliente a regresar. Según *Euromonitor*, el 47% de los *retailers* están dedicando más espacio de sus tiendas a la ejecución de pedidos digitales, con elementos como *pick-up*. Una de las tiendas departamentales más importantes de Chile abrió un nuevo formato *express* enfocado en ofrecer productos de vestuario, calzado y accesorios. Esta nueva tienda cuenta con herramientas digitales como cajas de autoservicio, modalidad *escanea y paga* para poder adquirir productos desde el celular y un servicio de asistente virtual para consultar *stocks*, precios y tallas disponibles mediante código QR. Según el *EY Future Consumer Index*, el 36% de los consumidores solo visitará tiendas que brinden excelentes experiencias.

Un aspecto fundamental de la experiencia en tienda es la omnicanalidad. Este modelo es fundamental en las estrategias centradas en el consumidor, para asegurar una experiencia ideal sin importar el canal de venta que se elija y hacer evidentes las diferencias entre compras digitales y tradicionales. Los jugadores en la industria de consumo masivo deben alinear sus estrategias físicas y digitales, donde provean una experiencia consistente por medio de cualquier canal, entendiendo que la omnicanalidad ya forma parte de una propuesta de valor.

III. Entrar a nuevos canales de distribución



a. Reformular la estrategia

Debido a los cambios que hemos comentado a lo largo de este estudio, la dinámica de los canales en los que participan los jugadores en la industria de consumo masivo ha sido afectada. En los últimos años, hemos visto cómo algunos *retailers big-box* han incursionado en formatos más pequeños que se adecúan mejor a las preferencias del consumidor. Un ejemplo de esto es una de las cadenas más grandes de supermercados en Latinoamérica que, como parte de su estrategia de crecimiento, decidió abrir tiendas más pequeñas con formato *express*. De esta forma, logró llegar a lugares donde no tenía presencia con el formato *big-box*, con una oferta de productos a precios más bajos y con diversos puntos de acceso que permiten combinar la estrategia digital con la física. Según el director de esta compañía, el nuevo formato está dirigido a personas que no tienen intención de comprar en espacios masivos y priorizan la agilidad. Esto destaca la importancia de segmentar a los consumidores para poder satisfacer sus necesidades.

En este sentido, es importante que los jugadores de la industria de consumo masivo consideren nuevos formatos que se adecúan más al mercado, los cuales varían dependiendo de factores como la ubicación geográfica y el tipo de consumidor. Asimismo, es vital adaptar la oferta de productos, precios y marcas de acuerdo con estas variables. Un ejemplo de esto es el surgimiento de los *hard* y *soft discounters*.

► *Hard* y *soft discounters*

La categoría de *hard discounters* en la industria de *retail* se refiere a las tiendas que venden a precios por debajo del mercado. Esta estrategia reduce sus márgenes, pero aumenta su volumen de venta. Este tipo de comercios responde a las necesidades de las personas de comprar bienes de consumo a precios más accesibles.

En 2020, los hogares colombianos aumentaron su gasto un 30% en este tipo de canales, alcanzando aproximadamente el 27% de la industria de supermercados. Según un grupo financiero de Latinoamérica, se estima que para 2030 el canal de *hard discounters* tenga una participación del 33% del total del *retail* colombiano. *Euromonitor* afirma que en 2019 una de las empresas de *retail* más importantes en Ecuador lanzó una nueva marca enfocada al canal de *hard discounters* y, para 2021, ya contaba con más de 100 sucursales en el país.



► **E-commerce**

La pandemia aceleró la adopción de las compras en línea. Debido a que la industria de consumo está basada en la venta masiva a través de puntos físicos, las entregas a domicilio y compras en línea son un reto importante pues es necesario ajustar el modelo de negocio a las necesidades actuales. Según un reporte elaborado por una empresa financiera internacional, el mercado de *e-commerce* en Latinoamérica tuvo un crecimiento anual del 22% entre 2017 y 2021. Se proyecta que el comercio electrónico en la región tenga un crecimiento anual promedio de 19% para el 2025.

El *e-commerce* es un nuevo canal de distribución que debe ser adoptado por los jugadores de la industria de consumo masivo si es que estos no quieren perder mercado frente a empresas dedicadas únicamente a la venta en línea.

El artículo *Prioritize commerce transformation to drive long term gains* de EY Insights menciona las siguientes tres acciones clave para tener una transformación digital eficiente:

- **Rentabilizar ahorro en costos.** Aprovechar el uso del comercio electrónico puede ayudar a liberar capital para reinvertirlo en otras áreas del negocio. Esto les ofrece a los jugadores en la industria de consumo masivo flexibilidad y escalabilidad para poder priorizar la inversión de sus ganancias.
- **Recaudar información.** La regulación sobre la información personal se ha vuelto más estricta y la presión para el consumidor sobre la privacidad de sus datos ha aumentado. La recaudación de datos de origen es cada vez más importante para el éxito de las marcas. La información asociada representará bases críticas que podrán ser usadas para facilitar la creación de valor hacia los consumidores y ofrecer experiencias más personalizadas.
- **Hacer transacciones en el punto de influencia.** Entre menos fricción exista para hacer una compra, será más probable que el cliente finalice la transacción. La venta en redes sociales se ha vuelto muy importante debido a los pasos limitados que existen para hacer la compra, a este canal lo llamamos *social selling* y se espera que se triplique para 2025.

IV. Proporcionar incentivos de venta al consumidor



a. Esquemas de pago

De la mano de la inflación y la pérdida de poder adquisitivo, tiene sentido que los jugadores de la industria de consumo masivo ofrezcan esquemas de pago y financiación a sus clientes. Una de las estrategias más comunes es la de pagar a plazos diferidos con intereses (*buy-now-pay-later* o BNPL). Con esta estrategia el cliente obtiene liquidez inmediata para hacer sus compras mediante un crédito que le ofrece el jugador en la industria de consumo masivo.

El *retailer* privado más grande de México, con ingresos totales de 250 mil millones de pesos, es conocido por su esquema de pago basado en abonos recurrentes a plazos largos. En este tipo de esquema el cliente va pagando su deuda de manera semanal. El éxito de esta empresa mexicana ha llevado a otras compañías a ofrecer modelos similares. Una de las principales tiendas departamentales en México empezó con una prueba piloto de esquemas de pago semanales a plazos largos, esperando que este año sus 190 sucursales cuenten con esta opción.



b. Programas de lealtad

Sirven como incentivo para mantener al cliente ligado a una tienda en específico. Esto se hace a través de la acumulación de puntos canjeables en la misma tienda, recompensas por vistas frecuentes o incluso beneficios exclusivos para los clientes más leales. Un beneficio adyacente al implementar un programa de lealtad es la oportunidad de recopilar datos de los consumidores para entender sus hábitos y preferencias, lo que permite mejorar su experiencia desde la personalización de la oferta hasta el perfeccionamiento del acomodo en la tienda física.

Antes de la pandemia, los clientes solían ir a los comercios sin la necesidad de adquirir nada. Después de la pandemia, los clientes son mucho más selectivos y suelen ir a tiendas a comprar algo en específico. Es necesario hacer un estudio específico para poder incorporar un programa de lealtad que se acople a cada tipo de jugador en la industria de consumo masivo y consumidor final.



A large, empty industrial warehouse with a high ceiling and a person standing in the distance. The warehouse has a complex steel truss structure and several large white roll-up doors. A person is standing in the lower right quadrant of the frame, looking towards the left. The floor is a light-colored concrete with grid lines.

¿Qué recomendamos hacer después de leer este artículo?

Ante la incertidumbre de cómo reaccionar y reformular la estrategia para hacer frente a la inflación, recomendamos como primer paso llevar a cabo procesos de reducción de costos e incremento de eficiencias. En paralelo, se requiere un entendimiento profundo del consumidor y sus nuevas necesidades, al igual que del mercado, lo que habilitará un ajuste en la oferta de valor y de productos, mejorará la experiencia e incluso permitirá penetrar nuevos canales de distribución.

Es importante reconocer que gran parte de las tendencias de consumo que están surgiendo se mantendrán a futuro y tomarán mayor relevancia. Poner al consumidor al centro de la estrategia, reformular las propuestas de valor y priorizar la rentabilidad es clave para navegar durante tiempos difíciles.

En EY-Parthenon tenemos las capacidades, el talento humano, las herramientas y el enfoque colaborativo para apoyar a nuestros clientes a aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno actual. Contamos con una red de profesionales en la industria de consumo masivo y *retail*, quienes han ayudado a diversos clientes en Latinoamérica a responder sus preguntas más relevantes en el proceso de estrategia. Hoy es el momento oportuno para diferenciarse y capturar el mayor valor de esta situación.

Fuentes utilizadas en este artículo

[Índice Nacional de Precios al Consumidor](#), INEGI, 2022.

[Los vientos mundiales cambian de dirección y desafían a América Latina](#), Fondo Monetario Internacional, 2022.

EY Future Consumer Index, EY, 2022.

[Tres tendencias de consumo en México](#), EY, 2022.

[Indicantad](#), ANTAD, 2022.

[La reformulación del retail en Latinoamérica](#), KANTAR, 2022.

[Disrupciones en la cadena de suministro en Latinoamérica](#), S&P Global, 2020.

El consumidor del futuro, EY-Parthenon.

Emerging Shifts in Retail and Consumer Electronics, EY-Parthenon.

[Aumento de ventas online para FMCG contribuye al crecimiento del comercio minorista en Latinoamérica](#), NielsenIQ, 2022.

The Global Payment Report, FIS.

[El "Hard Discount", más que un formato de retail, una filosofía ...](#), República, 2020.

Euromonitor, (e commerce/hard discounters).

[Prioritize commerce transformation now to drive long-term gains](#), EY, 2022.

[Perspectivas de crecimiento para las tiendas Hard Discount](#), Bancolombia, 2020.

[Winning Omnichannel 2022](#), KANTAR, 2022.

[Falabella Retail lanza su primera tienda express en Chile](#), La Tercera, 2022.

Analysis | Passport (elogim.com)

[Freightos Baltic Index \(FBX\): Global Container Freight Index](#), Freightos Data, 2022.

[Marcas blancas y privadas: consideraciones para capturar nuevas oportunidades en América Latina](#), EY, 2022.

[Market share of hard-discount stores in the supermarket sector in Colombia from 2015 to 2023](#), Statista, 2022.

Autores

Ángel Estrada

Socio de EY-Parthenon

angel.estrada2@parthenon.ey.com

Juan Felipe Arango

Socio de EY-Parthenon

juan.f.arango@parthenon.ey.com

Marco Orbezo

Socio de EY-Parthenon

marco.orbezo@parthenon.ey.com

Luis De Oteyza

Socio de EY

luis.deoteyza@mx.ey.com

Eduardo García

Gerente *Senior* de EY-Parthenon

eduardo.garcia.bejos@parthenon.ey.com

María José Espinosa

Gerente de EY-Parthenon

maria.j.espinosa@parthenon.ey.com

Javier Cáceres

Consultor de EY-Parthenon

javier.caceres@parthenon.ey.com

Carlos González

Consultor de EY-Parthenon

carlos.e.gonzalez@parthenon.ey.com

Mario García

Consultor de EY-Parthenon

mario.a.garcia@parthenon.ey.com

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a www.ey.com

Acerca de EY-Parthenon

Los equipos de EY-Parthenon trabajan con nuestros clientes para hacer frente a la complejidad, ayudándoles a rediseñar sus ecosistemas, remodelar sus carteras y reinventarse para un mejor futuro. Con la conectividad y alcance globales, los equipos de EY-Parthenon se enfocan en la Estrategia Realizada, ayudando a los Directores Generales a diseñar y entregar estrategias para manejar los retos de una mejor manera, al mismo tiempo que maximizan las oportunidades al transformar sus negocios. Desde la concepción hasta la implementación, los equipos de EY-Parthenon ayudan a las organizaciones a construir un mejor mundo de negocios al fomentar el valor a largo plazo. EY-Parthenon es una marca bajo la cual varias firmas integrantes de EY en todo el mundo brindan servicios de consultoría en estrategias. Para más información, ingrese a ey.com/parthenon.

ey.com

© 2023 EYGM Limited.

Integrante de Ernst & Young Global

Derechos Reservados

Este material ha sido elaborado únicamente con el fin de ofrecerle información general y no deberá ser utilizado como asesoría contable o fiscal ni como otro tipo de asesoría profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoría específica sobre temas contables o fiscales.