



# El delicado equilibrio del comercio minorista

**Cómo navegar el nuevo entorno teniendo en cuenta la compleja relación entre las personas, el planeta y las ganancias en la industria minorista. Los temas y perspectivas que están dando forma al sector minorista, luego del Big Show 2023 de NRF Retail**



Febrero 2023

[kpmg.com/consumerandretail](https://kpmg.com/consumerandretail)

# Introducción

**Los minoristas han demostrado su resiliencia una y otra vez, y están listos para hacer lo mismo en 2023. Sin embargo, comprender la interacción entre un conjunto creciente de tensiones que dan forma a la industria puede ayudar a los minoristas a hacer más que simplemente sobrevivir a fuertes vientos en contra.**

**Los desafíos económicos y geopolíticos que comenzaron en 2022 se han extendido al nuevo año.** La propagación de la inflación mundial significa que los hogares tienen menos poder adquisitivo y los márgenes empresariales están bajo presión. Las políticas monetarias más estrictas de los bancos centrales han aumentado el costo del capital. Y la recesión, aunque más débil de lo previsto, está en el horizonte en muchas economías.<sup>1</sup>

**Afirmar que el mundo necesita que el comercio minorista prevalezca contra estos últimos vientos en contra no es una exageración.** En todos los países, la industria se encuentra entre los mayores empleadores del sector privado, es una de las principales fuentes de alimentos y otros bienes necesarios, y tiene una gran influencia en los recursos naturales y de otro tipo a lo largo de la cadena de valor. En ninguna parte, el tamaño y la amplitud de la industria fueron más visibles que en la reunión que convocó a más de 35,000 profesionales de más de 75 países en enero de 2023, NRF 2023<sup>2</sup>; la conferencia Big Show de la Federación Nacional de Minoristas y el evento minorista más grande del mundo.

**A pesar de los desafíos obvios, los minoristas están tan entusiasmados como siempre con el futuro de la industria.** Con la compresión continua de los márgenes y la disminución del acceso a capital asequible, un tema al que se hizo referencia varias veces durante NRF 2023, los minoristas están considerando cómo colocar sus inversiones a futuro. Al mismo tiempo, hablaron con pasión sobre la exploración de las nuevas tecnologías y modelos de negocio, la mejora de la experiencia del consumidor y la importancia de reconocer la sostenibilidad y otras responsabilidades ambientales, sociales y de gobierno (ESG).

**Para que los minoristas continúen su trayectoria de crecimiento, deben reconocer las fuerzas de alto nivel en juego en la industria y las tensiones entre ellas.**

Estas tensiones — y armonías — incluyen la protección de los márgenes y el crecimiento bajo duras realidades económicas; la creciente importancia de las personas, desde los consumidores hasta los empleados; y la nueva realidad de que la sostenibilidad no se puede dejar de lado cuando las condiciones del mercado empeoran.



**Paul Martin**

Presidente del Grupo Directivo Global de Retail y Jefe de KPMG de Retail UK en el Reino Unido



**Isabelle Allen**

Director Global de Consumo y Retail KPMG International

## Las personas son la prioridad en 2023

Si bien las "tres 3P" de People, Planet y Profit (personas, planeta y ganancias) se abordaron ampliamente en NRF 2023, hubo un tema claro en la parte superior de la agenda ejecutiva de los minoristas: las personas.

Es cierto que el esfuerzo por ganar la atención y la lealtad del consumidor continúa dominando las conversaciones, especialmente a medida que los minoristas intentan aumentar la cuota de mercado en un entorno de mercado que se presenta desafiante en 2023. Pero el foco de atención que ha brillado sobre los empleados minoristas desde la pandemia de COVID-19 sigue siendo brillante. Lo que muchos pensaron que eran condiciones temporales en el apogeo de la pandemia ahora parecen ser más estructurales, a medida que continúa la escasez de mano de obra y la inflación salarial que la acompaña, las expectativas sobre el papel de los minoristas en las comunidades han aumentado.

Los líderes minoristas tienen que adaptar su pensamiento en torno a la gestión del talento, el reclutamiento y la cultura corporativa. Para ayudar a combatir el desgaste, más minoristas han introducido políticas y beneficios para apoyar la salud y el bienestar de los empleados. También están lanzando nuevos programas de capacitación y mejora de habilidades que pueden involucrar a los empleados y ayudar a llenar nuevos roles con los empleados existentes. Las nuevas tecnologías en manos de los empleados y la automatización directa, aplicadas a la empresa minorista o dentro de la cadena de suministro, permiten a los minoristas hacer más con menos. Los quioscos, el autopago y las devoluciones, los centros de distribución automatizados y otras "eficiencias" se convertirán en algo común.

La división permanece entre los empleados corporativos y los empleados al frente de la tienda, que se exacerbó cuando la pandemia creó un marcado contraste entre aquellos que podían y no podían trabajar desde casa. Sin embargo, el valor del empleado en la tienda continúa aumentando, y los trabajadores de primera línea se convierten en auténticos líderes de opinión (KOL) con capacidad para influir en los comportamientos de compra.

**Para ayudar a abordar las influencias o “temas” que crean tensiones dentro de la industria minorista este año y más allá, desarrollamos un marco para ayudar a guiar las discusiones de los minoristas e informar las decisiones de C-suite.**

Los directores y los equipos ejecutivos pueden usar el marco para evaluar las tensiones y armonías de su organización, y encontrar un equilibrio entre las personas, el planeta y las ganancias. Con los conocimientos generados, los líderes minoristas pueden proteger mejor la rentabilidad, establecer prioridades comerciales y encontrar oportunidades para un crecimiento sostenible.

## ¿Dónde está el punto de equilibrio de su empresa?



# Personas. Planeta. Ganancias

Las tradicionales “4 P” de producto, precio, plaza y promoción que han sustentado la mezcla de marketing que impulsa a los minoristas estaban muy vivas en las conversaciones de NRF. Sin embargo, desde una perspectiva más holística, creemos que todas las influencias que dan forma a la industria minorista hoy en día se pueden enmarcar a lo largo de tres fuerzas de alto nivel: personas, planeta y ganancias. Dentro de las “tres P” hay nueve temas que tiran y empujan unos con otros para impactar a los minoristas: empleados, consumidores, otras partes interesadas (incluidos los accionistas), sostenibilidad, sociedad, regulación, protección de beneficios, crecimiento y nuevos modelos de negocio e innovación.

## Gente

El comercio minorista es una fuerza poderosa, que sirve como uno de los mayores empleadores del sector privado a nivel mundial y proporciona a naciones enteras acceso a bienes e individuos con su primer empleo. Las empresas minoristas impactan millones de vidas de diferentes maneras e, idealmente, aprovechan el talento diverso al tiempo que garantizan la equidad y la inclusión en toda su fuerza laboral y cumplen con sus responsabilidades con los consumidores. Del mismo modo, estas y otras partes interesadas influyen en los minoristas a través del poder adquisitivo, la inversión y la regulación.

### Empleados

*Atracción y retención*

Salario digno, beneficios, trabajo híbrido, trabajo organizado, mejora de habilidades y capacitación, acceso a la tecnología, salud física y mental, rotación, escasez de personal, inmigración

### Consumidores

*Demandas que cambian rápidamente*

Centrado en el consumidor, preferencias generacionales, análisis de datos, enfoque ESG, privacidad y ciberseguridad, experiencias únicas, lealtad a la marca

### Otras partes interesadas, por ejemplo, accionistas, formuladores de políticas, personas influyentes

*Gestión de relaciones*

Accionistas, activistas, proveedores, agencias gubernamentales, legisladores, instituciones financieras, medios tradicionales, personas influyentes en las redes sociales

## Planeta

El planeta y la salud corporativa están entrelazados. Los eventos impulsados por el clima tienen el potencial de afectar todo, desde los activos fijos y la seguridad de los empleados, hasta la capacidad de operar en conjunto. Las empresas minoristas son fundamentales para preservar el medio ambiente y la biodiversidad al reducir los efectos negativos de su fabricación, envasado, distribución y otros aspectos de la cadena de valor. Los consumidores recompensan cada vez más a aquellas empresas que se comprometen a proteger el planeta, y todas las partes interesadas exigen la demostración de las promesas cumplidas. Sin embargo, los esfuerzos y regulaciones ambientales son cada vez más locales, desafiando a los minoristas globales a adaptarse

### Sostenibilidad

*Como punto final de distribución en la cadena de valor*

Materiales sostenibles y reciclables, reducción de residuos, menos embalaje, producción y distribución neutras en carbono, abastecimiento y visibilidad de la cadena de suministro, satisfacer las demandas de los consumidores

### Sociedad

*El papel del minorista*

Colaboración con las comunidades, desarrollo económico, educación y desarrollo de habilidades, empleo, costo y acceso de bienes, socorro en casos de desastre, seguridad pública

### Regulación

*Prueba de compromiso*

Aumento de los requisitos de informes ESG, trazabilidad y gobernanza sobre proveedores y socios, comunicaciones con las partes interesadas, marca y valoración

## Beneficio

Cuando la demanda de los consumidores se suaviza, las empresas minoristas tienen un menú creciente de herramientas para preservar el margen, la mayoría de ellas a corto plazo. Más a menudo, los proyectos a largo plazo, especialmente aquellos que ofrecerán beneficios estructurales a menudo relacionados con mejoras tecnológicas a gran escala, se archivan sacrificando beneficios futuros y la capacidad de ganar cuota de mercado. Además, equilibrar la rentabilidad y los compromisos con las personas y el planeta son fundamentales.

### Protección de márgenes

*Fiabilidad*

Eficiencias, efectividad operativa y prevención de pérdidas impulsadas por la tecnología, la transferencia de costos inflacionarios, la gestión de inventario y la cadena de suministro, la huella inmobiliaria, las sinergias de costos

### Crecimiento

*Consistencia*

M&A, optimización de cartera, optimización de precios, elasticidad promocional, sinergias de ingresos, asociaciones

### Nuevos modelos de negocio e innovación

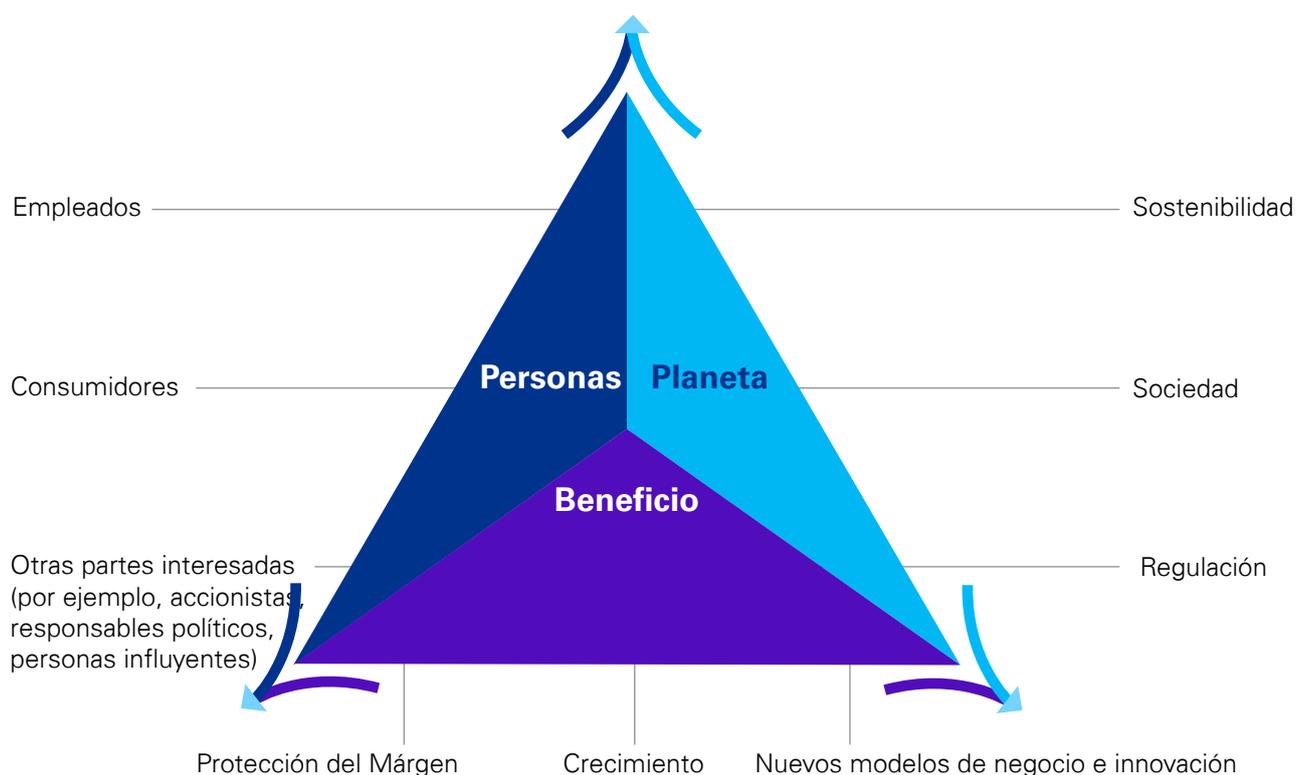
*Evolución constante*

Convergencia de canales, comercio social, metaverso, realidad aumentada, automatización, inteligencia artificial, nube, desprendimiento o reimaginación del espacio comercial, alianzas, ecosistemas

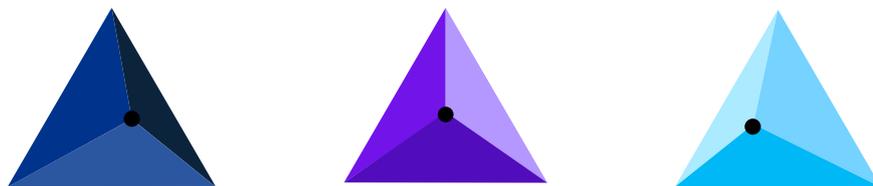
# Marco de tensión minorista

**Los minoristas deben realizar un acto de equilibrio, abordando cada uno de los nueve temas y entendiendo las interdependencias sin crear un impacto perjudicial en los demás.**

Los equipos de liderazgo exitosos se distinguen por adoptar un enfoque multidimensional en lugar de lineal, contrarrestando las tensiones mediante la búsqueda activa de armonías relacionadas. El conocimiento para una mejor toma de decisiones proviene de obtener una comprensión más profunda de las innumerables conexiones y contradicciones y su impacto resultante en la industria.



Cada minorista tiene tensiones y armonías únicas dependiendo de cómo la organización se dirige a las personas, el planeta y las ganancias. Como tal, lograr el equilibrio entre las "tres P" también es una propuesta única a medida que el minorista estira y empuja el marco en diferentes direcciones para encontrar un equilibrio y, en última instancia, el propósito de la empresa.



Como ejemplo de cómo utilizar el marco en el proceso de planificación y toma de decisiones, hemos identificado tres de las combinaciones más importantes que muchos en la industria minorista enfrentan este año y les hemos dado vida con ideas de conversaciones guiadas entre nuestros profesionales minoristas globales, observaciones de NRF 2023 y nuestro trabajo con minoristas de todo el mundo.

# Tres tensiones clave para los minoristas en 2023



Beneficio y Planeta

## Protección de márgenes y sostenibilidad

La industria minorista sigue siendo una de las fuerzas más poderosas del mundo, con el alcance global para lograr un progreso significativo en el medio ambiente y la sociedad en general. Al mismo tiempo, la rentabilidad minorista ha disminuido hasta un 50 por ciento en muchos de los principales mercados en los últimos 10 años<sup>2</sup> y, actualmente, los márgenes están experimentando mayores presiones a medida que los costos asociados con bienes, mano de obra, capital, operaciones, captura de consumidores y otros gastos comerciales se han disparado. Los minoristas no pueden simplemente pasar estos costos a los consumidores a través de precios más altos por razones competitivas, sino también porque sienten una obligación social con sus consumidores y comunidades.

Esta situación está cuestionando el enfoque en la sostenibilidad, ya que la transición a prácticas más sostenibles es costosa, a menos que estén integradas en todo el modelo de creación de valor. Los minoristas tendrán que evolucionar constantemente, adoptando nuevos modelos de negocio y estrategias que funcionen en toda la cadena de valor "de la granja a la mesa", y que les permitirá cumplir las promesas que han hecho a TODAS sus partes interesadas.

**Cada vez más minoristas no alimentarios están introduciendo modelos de negocio de reventa.** El modelo de negocio de reventa se está moviendo de los mercados en línea de consumidor a consumidor y de la tienda de segunda mano a los sitios de comercio electrónico y minorista. En el corto plazo, cuando las billeteras se "agotan", los consumidores buscan gangas. Pero la reventa es una tendencia a largo plazo impulsada en gran parte por el deseo de la generación más joven de apoyar una economía circular. A pesar de que un mercado de reventa en crecimiento tiene el potencial de canibalizar las ventas de nuevos productos, más de 100 minoristas venden mercancía previamente usada para capturar parte de este mercado, según NRF.<sup>1</sup>

Durante su entrevista en la conferencia, la presidenta y directora ejecutiva de Saks Off, Paige Thomas, habló sobre la asociación del minorista con Rent the Runway y otros para vender moda usada como parte de su estrategia para agregar nuevas capacidades y satisfacer las demandas de los consumidores.<sup>3</sup> La compañía confirmó en una encuesta que la reventa sería bienvenida por sus consumidores: El 80 por ciento dijo que está abierto a comprar de segunda mano de un minorista que pueda autenticar y curar ropa en excelentes condiciones.<sup>4</sup>

La marca Cos, propiedad de H&M, ha creado un mercado para que los consumidores compren y vendan su ropa usada, por el cual Cos cobra una comisión.<sup>5</sup> Entre los minoristas de muebles, el programa Buy Back & Resell de IKEA otorga crédito a la tienda por los bienes usados que revenden en el sitio, ya ensamblados por otro consumidor.<sup>6</sup>

**Los minoristas no pueden simplemente pasar costos más altos. ¿O pueden?** ESG es omnipresente en la comunidad inversora, sin embargo, existe un límite a la cantidad de inversores que esperan que las empresas se comprometan con ESG a expensas de la rentabilidad.

Y hay un límite de cuánto pagarán los consumidores, o esperarán pagar, por las prácticas sostenibles de un minorista. Un tercio de los consumidores a nivel mundial dicen que están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, según una encuesta. Sin embargo, el mismo porcentaje dice que las alternativas sostenibles son simplemente demasiado caras, y que la inflación ha afectado negativamente su poder adquisitivo.<sup>7</sup>

62%

de consumidores de la Generación Z y millennials compran artículos de segunda mano antes de comprar nuevos bienes

46%

considera revender antes de comprar

127%

Es lo que se espera que crezca el mercado mundial de bienes de segunda mano para 2026, **3 veces más rápido** que el mercado mundial de prendas de vestir.

Fuente: Informe de reventa thredUP 2022

Aún así, un puñado de compañías, incluida Patagonia, construyeron lealtad entre los consumidores enfocados en el medio ambiente. Otros pueden tratar de conectar la agenda de sostenibilidad y la agenda de protección de ganancias para cumplir con ambos esfuerzos, mediante oportunidades de optimización de costos como, por ejemplo, los reinicios de rango o la reingeniería de la cadena de suministro para cambiar de abastecimiento lejano a cerca de la costa.

### **Los productos pueden vivir una vida más larga.**

Otra forma en que los minoristas están abordando el desperdicio potencial y reduciendo su huella de carbono es a través de servicios para rehabilitar productos usados para sus propietarios. Nike abrió tiendas pop-up para blanquear zapatillas; Levi Strauss & Co. ayuda a los consumidores a comprender cómo extender la vida útil de un par de jeans a través de instrucciones claras y sostenibles relacionadas a "lavar menos", y ofrece sastrería en la tienda para reparar o reutilizar denim vintage.<sup>8</sup>

Mientras tanto, en el Reino Unido, Sainsbury's está abordando el desperdicio de alimentos a través de una tienda emergente de Londres que demuestra técnicas de almacenamiento para evitar que los productos se echen a perder.<sup>9</sup> La sostenibilidad también es lo más importante para la industria de supermercados en Brasil, donde el 91 por ciento de los ejecutivos de supermercados encuestados dijeron que consideran ESG cuando discuten el crecimiento y la continuidad del negocio.<sup>10</sup>

**Los riesgos y las oportunidades son locales.** Si bien los marcos regulatorios y de mercado para las divulgaciones de sostenibilidad son cada vez más similares, los requisitos cambian todo el tiempo y actualmente no existe un estándar global general de ESG. La importancia que los consumidores le dan a la sostenibilidad también varía mucho de un mercado a

otro, por lo que las empresas dispuestas a defender globalmente un propósito consistente, independientemente de las diferencias locales, podrían tener un impacto aún mayor en el planeta: el uso y uso posterior de un bien de consumo representa hasta el 90 por ciento de las emisiones de Alcance 3 para las empresas orientadas al consumidor.<sup>11</sup>

Los minoristas tienen que estar atentos en los mercados en los que operan para anticipar el cambio gubernamental y regulatorio, y descubrir las oportunidades comerciales impulsadas por ese cambio. Al involucrar a la comunidad local, los minoristas pueden reducir algunas de las tensiones que se interponen en el camino de un mayor impacto ambiental y una mayor rentabilidad.

### **Las acciones son más fuertes que las palabras.**

Cada vez más, los consumidores han recurrido a las redes sociales para castigar a las empresas por green washing o señalización de virtud.

The North Face y Columbia se encontraban entre los minoristas de ropa para el aire libre convocados a la NRF 2023 por el director ejecutivo de la Reverse Logistics Association, como compañías que tienen "sostenibilidad en su espíritu". Su fomento a la construcción de productos de "larga vida", las donaciones de artículos que no pueden reabastecerse y otras prácticas son "más importantes que simplemente decir que eres sostenible".<sup>12</sup>

Al mismo tiempo, es importante que los minoristas sean auténticos sobre quienes son, y transparentes respecto a las acciones que demuestren su autenticidad. Los consumidores seguirán recompensando a las empresas que son honestas acerca de sus deficiencias, pero se mantienen fieles a su misión.



### Empleados y Sociedad

**Durante miles de años y en muchas civilizaciones, el comercio minorista ha sido una parte integral de la sociedad. El mercado de hoy no es tan diferente del de la antigua Grecia o Roma; continúa sirviendo como centro de la comunidad. La industria también es a menudo el mayor empleador del sector público en muchos países y una parte integral de muchas comunidades locales, proporcionando empleos de nivel de entrada y acuerdos de trabajo flexibles que satisfacen las necesidades de las personas que viven allí. Asimismo, muchos minoristas centran sus actividades caritativas en las necesidades locales. Sin embargo, los minoristas pueden perder oportunidades en esa intersección entre empleados, consumidores y comunidad. De hecho, un propósito corporativo sólido puede ayudar a impulsar a los consumidores, atraer y retener talento y mantener el negocio, especialmente durante una recesión económica.**

**El talento es escaso y caro.** Casi todas las industrias a nivel mundial enfrentan una escasez de talento después del inicio de la pandemia, pero la escasez de personal minorista es clara para todos los que han tenido que esperar en largas filas de pago, deambulando por una tienda en busca de ayuda, o intentando abrir una puerta cerrada de una tienda que había acortado sus horarios. El sector minorista del Reino Unido, por ejemplo, está denunciando importantes déficits de mano de obra. En promedio, algunos minoristas de comestibles carecen del 15 por ciento del personal de primera línea.<sup>13</sup>

Detrás de escena, los minoristas están tratando de cumplir con las demandas de tecnología, almacén, logística y otras cuestiones críticas del trabajo.

Una experiencia y compromiso subóptimos del consumidor, afectan directamente a las ventas. Pero al mismo tiempo, la necesidad de ofrecer salarios más altos para atraer y retener a los empleados, y abordar las presiones inflacionarias, se han devorado márgenes que ya eran estrechos. Por lo tanto, la reducción de la plantilla es a menudo un enfoque natural de optimización de costos en el sector, aunque las implicancias a largo plazo se subestiman a menudo.

**Los empleados son uno de los activos más infrautilizados del comercio minorista.** En el Reino Unido y Estados Unidos, el comercio minorista es el empleador número uno y número dos, respectivamente.

Esos empleados, que también son consumidores, tienen el potencial de ser los embajadores de marketing y agentes de conocimiento del consumidor más destacados para las organizaciones que representan. La utilización de empleados minoristas para promocionar la empresa puede tener un impacto positivo en los gastos de marketing y, al mismo

tiempo, mejorar la autenticidad de la marca. Sin embargo, si los empleados deben ser activos efectivos a largo plazo, deben ser bien tratados (bien pagos, comprometidos y capacitados).

**Voluntaria o involuntariamente, los minoristas han asumido el papel de agentes de cambio social.** Las empresas reconocen que para centrarse en todos los consumidores, su base de empleados debe comprender y reflejar su base de consumidores. Muchos ya han implementado programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para sus empleados orientados al consumidor en los últimos años.

Algunos minoristas también están ejerciendo su poder adquisitivo. En los Estados Unidos, Target se comprometió a invertir USD 2 mil millones en negocios cuyos propietarios fueran de color, y colocar más de sus productos en sus estantes.<sup>14</sup> Otros abordan eventos actuales, como el fundador y CEO de Chobani, Hamdi Ulukaya, quien dijo a los asistentes de NRF que una forma simple pero poderosa de ayudar a los refugiados globales es contratarlos. A cambio, dijo Ulukaya, su compañía se beneficia de su creatividad, talento y lealtad.<sup>15</sup>

**Los minoristas son miembros centrales de la comunidad.** La industria minorista toca a toda la población y utiliza su amplitud para marcar la diferencia en las comunidades locales. El CEO de Lowe's, Marvin Ellison, fue honrado en NRF 2023 con The Visionary Award for Change, un reconocimiento a la inversión de USD100 millones realizada por el retailer norteamericano dedicado a las mejoras del hogar, y otros programas.<sup>16</sup> La Fundación NRF también honró a ejecutivos de Gap Inc., Ministry of Supply, Steve Madden, The Home Depot y Walmart en la lista del People Shaping Retail's Future 2023, por su trabajo comunitario.<sup>17</sup>

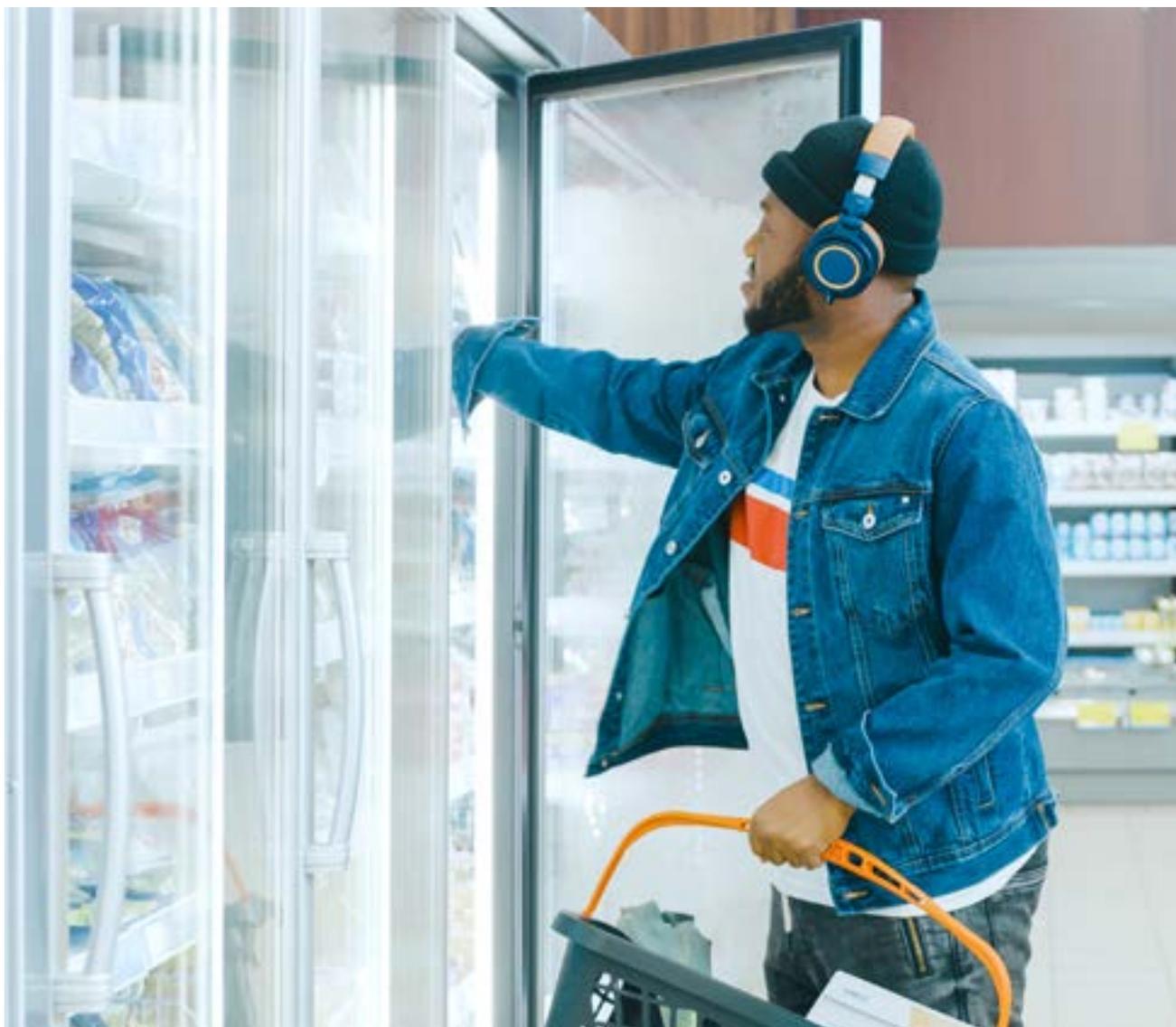
Los minoristas también proporcionan bienes materiales y asistencia voluntaria en tiempos de crisis, además de inversión monetaria. Durante el apogeo de la pandemia, los minoristas no esenciales y las empresas de CPG desviaron sus materias primas y reutilizaron las líneas de producción para fabricar productos esenciales como máscaras y limpiadores de manos antisépticos.<sup>18</sup>

Finalmente, muchos minoristas, incluidos Walmart, Target y Kroger, reiteraron en NRF 2023 la importancia de su papel como empleadores, incluida la importancia del sector como un importante proveedor de empleos de nivel de entrada y un camino hacia carreras exitosas.

**90%** de las tiendas de comestibles en Brasil contratan de las comunidades circundantes

**81%** implementa iniciativa para recolectar donaciones de alimentos perecederos para grupos vulnerables

Fuente: KPMG y Asociación Brasileña de Supermercados, "ESG Diagnosis Survey of Brazil's Supermarket Industry"





### Empleados; Protección de márgenes; y Modelos de Negocio e Innovación

Los empleados son uno de los activos más importantes del comercio minorista, pero con demasiada frecuencia se consideran primero como un centro de costos. Atraer, retener e incentivar el talento es un desafío considerable con una aguda escasez de mano de obra en muchos países. Los minoristas pueden ver una fuerza laboral más pequeña como útil para mantener los márgenes, especialmente mientras continúa la incertidumbre económica, pero ¿cuál es el costo para la experiencia del consumidor y el crecimiento?

Aquí vemos la culminación de tres temas que crean tensión y armonía. La inversión en tecnología debe seguir siendo una prioridad, liberando la presión sobre el resultado final al aumentar la eficiencia y la productividad de una fuerza laboral en disminución. Igual de importante, la tecnología puede liberar a los empleados de las tareas manuales y darles el tiempo y la información que necesitan para mejorar la experiencia del consumidor y generar lealtad.

**La pandemia de COVID-19 aceleró el hecho de que los empleados minoristas eran trabajadores "críticos" de primera línea que contribuyen al buen funcionamiento de la sociedad y, en última instancia, líderes irremplazables en el "camino" del consumidor.** En el apogeo de la pandemia, la industria se centró en aumentar la automatización para reemplazar a las personas y mejorar la logística para entregar productos desde el almacén hasta el hogar, omitiendo el escaparate. Pero cuando las tiendas reabrieron el consumidor, que claramente valoraba tanto el canal físico como el digital, regresó con demandas de experiencias más personalizadas e inmersivas. Los empleados orientados al consumidor son más necesarios que nunca, pero a menudo carecen de las herramientas e incentivos adecuados para dar a los consumidores lo que anhelan.

**La automatización y la inteligencia artificial (IA) representan más para el dinero de inversión del minorista.** La escasez de mano de obra en curso puede requerir una mayor inversión en estas tecnologías para compensar las fuerzas laborales permanentemente más pequeñas, aunque los beneficios potenciales son mucho más amplios. Los minoristas pueden aprovechar mejor sus datos en tiempo real para centrarse en las mayores oportunidades de ingresos o tomar decisiones sobre la eliminación de negocios si las condiciones cambian rápidamente. Y las tecnologías inteligentes aplicadas a la gestión de la cadena de suministro, que sigue siendo un punto de dolor para la mayoría de los minoristas, pueden mejorar la visibilidad y la eficiencia, incluso alrededor de la última milla de entrega.

**Las estrategias omnicanal requieren tecnología para empoderar a los empleados en el escaparate.** Cuando se coloca directamente en manos de los

empleados minoristas, la tecnología tiene un tremendo impacto positivo en la rentabilidad a través de un mejor servicio al consumidor. La misma tecnología y capacitación para todos los empleados, ya sea que se sienten en una oficina o en la caja registradora, ayuda a mantener una experiencia de calidad para los consumidores desde la web hasta la tienda. Un número significativo de expositores (de más de 1,000 en el evento) organizaron discusiones sobre la omnicanalidad en NRF2023.

La inversión en tecnología tiene un efecto indirecto. Cuando los empleados se benefician de las nuevas tecnologías, el resto de la empresa también puede hacerlo. Idealmente, la inversión en tecnologías, incluida la automatización, aumenta la eficiencia y libera a los empleados de procesos repetitivos para servir mejor a los consumidores. Las tasas de conversión más altas, el aumento de unidades por transacción y las visitas de retorno miden el impacto.

Los empleados que se dedican a un trabajo más interesante también tienden a quedarse. Un ejecutivo de tecnología de Lowe's dijo en NRF que una aplicación que el minorista implementó para los asociados de la tienda redujo las tareas mundanas 20 puntos porcentuales, lo que les permitió mejorar el servicio al consumidor haciendo que sus trabajos no solo sean más eficientes, sino "más emocionantes".<sup>19</sup> Mejoras tecnológicas como estas, a su vez, pueden reducir las necesidades de reclutamiento y posicionar a los minoristas para mejorar las habilidades de los empleados: un círculo virtuoso.

**La mejora de las habilidades presenta una fuerte relación de recompensa por inversión.** Reclutar, contratar y capacitar a nuevos empleados puede costar más que aprovechar mejor al personal disponible.

Además, la capacitación que integra a los empleados en la cultura, les brinda confianza y apoyo, y alinear los objetivos corporativos y de la fuerza laboral puede ayudar a prevenir el desgaste. Algunas empresas han introducido la gamificación en sus módulos de formación para mejorar la experiencia.

**Los KPI de los empleados necesitan una realineación.** Si la conversión y la retención del consumidor se convierten en KPI principales, por ejemplo, la compensación, incluida la comisión y la participación en las ganancias, son herramientas motivadoras. Desafortunadamente, muchos empleados del sector siguen atados al pasado, cuando había una línea mucho más sólida entre el negocio físico y el comercio electrónico, así como entre empleados de piso y de oficina.

**51%** de los minoristas estadounidenses equipan a los asociados de la tienda con dispositivos móviles para ayudar a los consumidores

pero sólo **13%** puede echarles un vistazo.

Solo **10%** tiene quioscos para autopago

Fuente: Omnichannel Retail Index 2022, OSF Digital



# En resumen

## Los minoristas pueden encontrar el equilibrio a través de una cuarta "P": Propósito

Las "cuatro P" originales de la mezcla minorista (producto, precio, plaza y promoción) se introdujeron en la década de 1950. Su relevancia permanece e incluso puede atraer una mayor atención en el mercado actual. Si bien sigue siendo crítico, creemos que es más efectivo ver la interacción entre ellos cuando se acumulan en personas, planeta y ganancias.

La capacidad de identificar y gestionar las tensiones entre estas áreas mientras se abrazan las armonías define un negocio que está configurado para el éxito futuro. Encontrar el equilibrio adecuado a través de estas tensiones, y garantizar que la integridad del negocio minorista no se vea distorsionada por estas fuerzas, variará según la organización. Este esfuerzo por conciliar tensiones y armonías se traduce en el "propósito" de las organizaciones.

El propósito corporativo, una construcción que busca priorizar los objetivos definiendo primero la "razón de existir" de una empresa, y que en el pasado se centraba principalmente en maximizar los

rendimientos de los accionistas; ahora, que la capacidad de la administración para impulsar el valor a largo plazo implica cada vez más abordar las necesidades de todas las partes interesadas, las personas y el planeta se han sumado a las ganancias como consideraciones para establecer el propósito.

Del mismo modo, el propósito de una empresa le ayuda a reconciliar las tensiones entre las tres P. El propósito da permiso a las empresas minoristas para implementar un modelo de negocio que tire en una dirección u otra. Permite a los minoristas tomar decisiones relevantes para sus culturas, mercados e industrias únicas, y ser evaluados por su consistencia y adherencia a la dirección elegida.

Con el marco en la mano y el propósito como una luz guía, los líderes minoristas pueden determinar mejor las estrategias, actividades, tecnologías y talento que sostendrán la rentabilidad y conducirán al éxito a largo plazo.



# Cómo puede ayudar KPMG

Nuestros profesionales de C&R de todo el mundo trabajan con las empresas de consumo y minoristas para navegar a la par de la evolución del mercado e identificar oportunidades de crecimiento sostenible. Con servicios, capacidades y conocimientos centrados en el cliente y en la industria, trabajamos con los clientes para impulsar

el valor de los accionistas, e integrar y sostener un cambio positivo. Debajo, destacamos una muestra selecta de cómo KPMG puede ayudar a sus clientes apoyándose en las 3P. Para más información, por favor visite [kpmg.com/consumerandretail](http://kpmg.com/consumerandretail).

 <b>Gente</b>	 <b>Planeta</b>	 <b>Beneficio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado: Journey mapping, Voice of the Employee, People &amp; change, People tax &amp; employment Law</li> <li>• Consumidor: Insights, optimización de marketing, programas de fidelización minorista, visión única del consumidor, incluida la implementación de CRM</li> <li>• Accionistas y reguladores: Asesoría en mercados de capitales, Asesoría económica y regulatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad: asesoramiento ESG que incluye evaluaciones de materialidad, impacto del cambio climático</li> <li>• Sociedad: Personas y cambio</li> <li>• Regulación: Economía y asesoramiento regulatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección: optimización de rango y surtido, asesoramiento de adquisiciones GNFR, asesoramiento operativo (incluida la cadena de suministro), transformación tecnológica y optimización de la huella de la tienda</li> <li>• Crecimiento: M&amp;A, Expansión internacional, Asesoría tecnológica</li> <li>• Modelo de negocio e innovación: diseño del modelo operativo</li> </ul>

# Notas finales

- <sup>1</sup> NRF, “Sostenibilidad en el estante de la tienda”, 9 de enero de 2023
- <sup>2</sup> Análisis KPMG
- <sup>3</sup> Retail TouchPoints, “NRF 2023: Saks OFF 5TH CEO Foresees Smooth Sailing for Off-Price Despite ‘Choppy’ Economic Waters”, 16 de enero de 2023
- <sup>4</sup> Retail Dive, “Saks Off 5th partners with Rent the Runway”, 28 de julio de 2022
- <sup>5</sup> Vogue, “Por qué H&M está saltando en la reventa en Cos”, 3 de septiembre de 2020
- <sup>6</sup> Greenmatters, “IKEA hace que el programa de recompra y reventa de muebles sea permanente en 37 tiendas de EE. UU.”, 31 de marzo de 2022
- <sup>7</sup> Simon-Kucher Strategy & Marketing, “Sostenibilidad ambiental en los negocios”, 2022
- <sup>8</sup> Levi Strauss & Co.
- <sup>9</sup> Sustainable Brands, Sainsbury’s ‘Sainsfreeze’ Pop-up mostrará a los británicos nuevas formas de reducir el desperdicio de alimentos, ahorrar dinero”, 23 de septiembre de 2022
- <sup>10</sup> KPMG Brasil”, Encuesta de diagnóstico ESG de la industria de supermercados de Brasil, diciembre de 2022
- <sup>11</sup> World Economic Forum, “Alcance 3 Descarbonización: La oportunidad del consumidor”
- <sup>12</sup> Multichannel Merchant, “Mirando las devoluciones de comercio electrónico bajo una nueva luz”, 18 de enero de 2023
- <sup>13</sup> BRC, “Los empleos minoristas continúan la tendencia a la baja”, 13 de diciembre de 2022
- <sup>14</sup> Target, “Target proporciona actualización sobre el compromiso de gastar USD2 mil millones con empresas de propiedad negra y anuncia una nueva iniciativa de fondos de medios”, 10 de mayo de 2022
- <sup>15</sup> NRF, Para el CEO de Chobani, Hamdi Ulukaya, contratar refugiados es una obviedad”, 17 de enero de 2023
- <sup>16</sup> NRF, “NRF anuncia al CEO de Lowe’s, Marvin Ellison, como The Visionary 2023”, 12 de diciembre de 2023
- <sup>17</sup> Retail TouchPoints, “Walmart, Home Depot and Gap Execs Honored by NRF Foundation”, 27 de diciembre de 2022
- <sup>18</sup> World Economic Forum, “Del perfume al desinfectante de manos, de los televisores a las máscaras faciales: cómo las empresas están cambiando de rumbo para combatir COVID-19”, 13 de abril de 2020
- <sup>19</sup> Retail TouchPoints, “NRF 2023 destaca la rentabilidad, las mejoras de la fuerza laboral y las oportunidades de la red de medios”, 24 de enero de 2023

# Contáctenos

¿Dónde ve su organización las tensiones y armonías entre las personas, el planeta y las ganancias? Esperamos compartir ideas y puntos de vista con usted.

## Autores



**Lisa Bora**  
Socio Líder de la firma nacional — Raetail & Leisure KPMG Australia  
E: [lbora@kpmg.com.au](mailto:lbora@kpmg.com.au)



**Thomas Føyen**  
Socio,  
Lead Consumer & Retail KPMG en Noruega  
E: [thomas.foyen@kpmg.no](mailto:thomas.foyen@kpmg.no)



**Fernando A. Gamboa**  
Socio — Líder del Sector Consumidor y Retail, Brasil y SA KPMG en Brasil  
E: [fernandogamboa@kpmg.com.br](mailto:fernandogamboa@kpmg.com.br)



**Puneet Mansukhani**  
Socio, Digital Advisory KPMG en India  
E: [puneetm1@kpmg.com](mailto:puneetm1@kpmg.com)



**Paul Martin**  
Presidente del Grupo Directivo Global de Retail del Reino Unido KPMG en el Reino Unido  
E: [paul.martin@kpmg.co.uk](mailto:paul.martin@kpmg.co.uk)



**Duleep Rodrigo**  
Líder de la industria de asesoramiento, Consumo y Retail KPMG en los EE.UU.  
E: [drodrigo@kpmg.com](mailto:drodrigo@kpmg.com)

## Liderazgo global de C&R



**Isabelle Allen**  
Director Global de Consumo y Retail KPMG International  
E: [isabelleallen@kpmg.com](mailto:isabelleallen@kpmg.com)



**Stephan Fetsch**  
EMA Head of Retail & Consumer Goods KPMG en Alemania  
E: [stephanfetsch@kpmg.com](mailto:stephanfetsch@kpmg.com)



**Raymond Lam**  
Jefe de Sector de País, Consumo y Retail KPMG China  
E: [raymond.lam@kpmg.com](mailto:raymond.lam@kpmg.com)



**Anson Bailey**  
ASPAC Jefe de Consumo y Retail KPMG China  
E: [anson.bailey@kpmg.com](mailto:anson.bailey@kpmg.com)



**Robert Hess**  
Alianzas Estratégicas, Advisory KPMG International  
E: [roberthess@kpmg.com](mailto:roberthess@kpmg.com)



**Nicola Longfield**  
Socio, Global Deal Advisory Consumer & Retail Lead KPMG en el Reino Unido  
E: [nicola.longfield@kpmg.co.uk](mailto:nicola.longfield@kpmg.co.uk)



**Allan Colaco**  
Socio, Auditoría KPMG en EE.UU.  
E: [acolaco@kpmg.com](mailto:acolaco@kpmg.com)



**Matt Kramer**  
Líder Nacional del Sector, Consumo y Retail, Socio Asesor KPMG en los EE.UU.  
E: [mattkramer@kpmg.com](mailto:mattkramer@kpmg.com)



**Willi Sun**  
Jefe de Asesoría, Consumo y Retail, KPMG China  
E: [willi.sun@kpmg.com](mailto:willi.sun@kpmg.com)



**Linda Ellett**  
Socio, Jefe de Mercados de Consumo, Ocio y Retail del Reino Unido KPMG en el Reino Unido  
E: [linda.ellett@kpmg.co.uk](mailto:linda.ellett@kpmg.co.uk)

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no ser permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



La información contenida en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea precisa a partir de la fecha en que se recibe o que continuará siendo precisa en el futuro. Nadie debe actuar sobre esa información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2023 Derechos de autor propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no prestan servicios a los clientes. Todos los derechos reservados.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. KPMG International Limited es una compañía privada inglesa limitada por garantía y no proporciona servicios a clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance).

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG.

Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: Retail's delicate balance | Número de publicación: 138584-G | Fecha de publicación: Febrero 2023