



De la sobrecarga de información a las decisiones basadas en datos en el retail

Una guía práctica para conocer información sobre los consumidores y ofrecer un comercio fluido con crecimiento rentable

KPMG. Make the Difference.

KPMG International | [kpmg.com](https://www.kpmg.com)





Contenido

03

Introducción

05

Entendiendo al cliente: El imperativo de los datos en el retail

10

Cómo los datos pueden aumentar la fidelización, las ventas y optimizar la inversión en inventarios

14

¿Qué significa esto para la sostenibilidad?

15

Desarrollando una ventaja con los datos minoristas: Seis pilares para transformar el retail con los datos

16

Un esfuerzo colectivo

17

Conclusión: De la sobrecarga de información a la fluidez en el retail

18

Cómo puede ayudar KPMG

19

Acerca de los autores



Introducción



Con el rápido avance tecnológico, los minoristas recopilan cantidades cada vez mayores de datos. Sin embargo, a muchos les cuesta transformar estos datos en información útil. Y aunque hay unanimidad de que los datos son determinantes para el desempeño y la competitividad, los minoristas a menudo no logran convertirlos en resultados comerciales significativos. Se están ahogando en información, pero tienen sed de los conocimientos necesarios que les permitirá lograr un crecimiento sostenible.

Una de las razones fundamentales es la fragmentación de las organizaciones y los ecosistemas de datos en un momento en que el comercio “sin fisuras” se ha convertido en la nueva normalidad en relación a las expectativas de los consumidores. Los minoristas necesitan una comprensión profunda del recorrido del cliente, lo que requiere romper los silos de datos y adoptar un enfoque integral para aprovechar los conocimientos y poder personalizar las experiencias, optimizar las operaciones y empoderar a los empleados en cada punto de contacto.

Según el Informe Global Tech 2024 de KPMG, el 54 por ciento de los minoristas encuestados obtuvieron al menos un aumento del 10 por ciento en sus ganancias debido al uso de los datos y el análisis de los mismos¹. La misma encuesta también encontró que el 52 por ciento obtiene información de manera efectiva a partir de los datos, frente al 38 por ciento de hace un año. Sin embargo, a pesar de esta mejora, la madurez de los datos de los minoristas continúa rezagada en comparación con otros sectores².



Las cestas online ofrecen tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, analizar los datos de estas cestas proporciona información valiosa, revelando las preferencias de los clientes, los patrones de compra y las posibles oportunidades de venta cruzada o venta adicional. Sin embargo, estos datos no se utilizan lo suficiente o se aprovechan de manera eficaz para impulsar las ventas, mejorar la experiencia del cliente o tomar decisiones comerciales informadas”. Minorista de origen alemán.

¹ KPMG Global Tech Report 2024

² KPMG Global Tech Report 2024



Modelo operativo de datos: un desafío pendiente

Hasta ahora, las experiencias en línea y en la tienda no han estado suficientemente conectadas, lo que limita la recopilación y el análisis de datos, e impide que los minoristas tengan una visión de 360 grados de los clientes desde múltiples canales. Muchos minoristas no pueden unificar conocimientos y datos debido a una infraestructura inadecuada, departamentos aislados, sistemas tecnológicos múltiples pero dispares, y transformaciones desincronizadas.

El gran volumen y la velocidad de los datos en el comercio minorista plantea un desafío operativo importante. Pero como los departamentos de marketing, ventas, TI, finanzas, jurídicos y otros a menudo tienen acceso a solo una parte de los datos de los clientes, las organizaciones pueden carecer de una estrategia de datos unificada.

En nuestro último informe, *Toward Seamless Commerce*³, destacamos el surgimiento del Chief Value Chain Officer, un rol interorganizacional centrado en el cliente. Pero esta cuestión sigue necesitando una respuesta clara para los minoristas: ¿dónde recae en última instancia la responsabilidad de los datos? y ¿de quién es el rol o el individuo encargado de crear un modelo operativo de datos que reúna toda esta información de manera tal que permita un comercio sin inconvenientes o sin “fisuras”?

Una estrategia de datos práctica se basa en estos seis pilares:

01

El modelo operativo adecuado.

02

Los procesos adecuados.

03

La tecnología adecuada.

04

Las personas adecuadas con las habilidades adecuadas.

05

La alfabetización y cultura e datos adecuadas.

06

La calidad de datos adecuada.

³ KPMG: [Towards seamless commerce 2024](#)

Basado en los “Seis pilares de una estrategia de datos”, este informe ofrece una guía práctica para que los ejecutivos minoristas cierren la brecha entre los datos y su impacto, rompan silos, conecten los conocimientos con las decisiones, y construyan un negocio basado en datos que gane clientes e impulse un crecimiento sostenible, que mantenga la confianza mediante una estrategia de privacidad y seguridad de datos efectiva y transparente; y, lo que es más importante, con un uso ético de la

IA. Nuestra investigación utiliza los resultados de la encuesta KPMG Global Tech Survey 2024, realizada a 490 ejecutivos de tecnología de empresas de consumo y venta minorista; de la encuesta KPMG 2024 Consumer & Retail CEO Outlook -realizada a 120 CEO del sector de consumo y venta minorista; así como de 10 entrevistas realizadas a clientes ejecutivos, que fueron complementadas con las opiniones de profesionales altamente experimentados de KPMG.

La palabra «datos» puede ser omnipresente, pero la promesa de los datos es muy real. Creemos que los conocimientos de este informe pueden ayudar a los minoristas a aprovechar el potencial de este valioso activo.



Isabelle Allen
Jefe global de Consumidor y minorista KPMG Internacional



Duleep Rodrigo
Líder del Sector Nacional Consumidor y minorista KPMG Estados Unidos



Entendiendo al cliente: El imperativo de los datos en el retail



En las tiendas, en línea y a través de las redes sociales, los consumidores de hoy tienen muchas opciones sobre dónde, cuándo y cómo comprar. Con el auge de los mercados en línea y los actores especializados, los minoristas deben luchar duramente para captar la atención y generar lealtad, lo que exige una comprensión profunda del cliente. La buena noticia es que cada transacción, envío, interacción en línea y reseña del cliente ahora genera datos potencialmente útiles. El desafío es convertir estos datos en información que pueda mejorar el desempeño.

Los minoristas necesitan ir más allá de la demografía básica y desarrollar una visión de 360 grados de sus clientes. Esto significa aprovechar los datos para responder preguntas críticas como:



¿Quiénes son sus clientes?

Los programas de fidelización, combinados con el historial de compras, perfiles demográficos, información crediticia e, incluso, fuentes de datos externas, pueden revelar segmentos de alto valor y sus preferencias únicas.



¿Cuáles son las motivaciones y aspiraciones de los clientes?

Los datos pueden arrojar luz sobre opciones de estilo de vida, afinidades de marca y sensibilidad de precios, permitiendo un marketing personalizado.



¿Cómo descubren los clientes sus productos?

Los datos de búsqueda en sitios web, la participación en redes sociales y el rendimiento de las campañas publicitarias pueden analizarse para comprender los canales de compra de los clientes y, así, optimizar las estrategias de marketing.



Como señala Linda Ellett, directora de Consumo, Comercio Minorista y Ocio de KPMG Reino Unido: “Los consumidores interactuarán habitualmente con los minoristas a través de múltiples puntos de contacto físicos y digitales. Pero los minoristas a menudo simplemente adquieren más datos de los clientes, en lugar de comprenderlo verdaderamente mediante los diferentes conjuntos de datos, y orientar su modelo operativo para servir al cliente de una manera más conveniente”.



Al analizar los datos de búsqueda en sitios web, los minoristas pueden ver las palabras clave y frases exactas que utilizan los clientes potenciales para descubrir productos. Las métricas de participación en las redes sociales revelan qué plataformas y contenidos resuenan más, destacando dónde pasa el tiempo su público objetivo. El análisis del rendimiento de las campañas publicitarias revela información y elementos visuales que generan las tasas de conversión más elevadas. Esta comprensión basada en los datos de los canales de compra de los clientes permite a los minoristas optimizar el gasto de marketing, llegar a los clientes adecuados con el mensaje adecuado en el momento adecuado y, en última instancia, generar ventas más rentables al ofrecer una experiencia perfecta.

Del descubrimiento a la compra

Los clientes potenciales esperan que los productos estén disponibles de inmediato y buscarán rápidamente otra fuente si no encuentran lo que buscan. Los datos pueden informar a los minoristas cómo optimizar su surtido de productos en función de la demanda local, la rentabilidad y la eficiencia de la gestión del inventario. Armados con datos de ventas en tiempo real, los equipos de comercialización pueden crear surtidos personalizados que impacten en la base única de clientes de cada ubicación, asignando más de un determinado color, ajuste o tamaño, así como nuevos productos y colecciones, al inventario de una tienda específica.

Los datos también se pueden utilizar para evaluar las actitudes de los clientes en relación con el valor, las tendencias, la calidad, la marca, la experiencia del cliente, los puntos de fidelidad y la sostenibilidad. Armados con esta información, los minoristas pueden aumentar drásticamente la inversión en sus inventarios y la rentabilidad. Además, pueden hacer un seguimiento de la eficacia de sus estrategias analizando las ganancias por unidad de stock (SKU) en cada ubicación, utilizando datos sobre el costo de los bienes vendidos (COGS) y las ventas históricas.



Se trata de conocer a nuestro cliente a un nivel más detallado y avanzado y ofrecer una mejor experiencia a través de esa comprensión.”

Samir Desai

Director de tecnología y tecnología digital
Compañía Abercrombie & Fitch.

Uso de datos para determinar precios

Los datos pueden ayudar a optimizar las ganancias con herramientas dinámicas que adaptan los precios al mercado, a los movimientos de la competencia y a los patrones de comportamiento de los clientes. Esta estrategia, comúnmente utilizada por compañías de viajes compartidos y aerolíneas, alinea el precio con la oferta y la demanda del mercado, aunque los minoristas deben respetar los límites éticos y no aprovechar la escasez debida a desastres naturales u otros fenómenos sensibles para inflar artificialmente los precios. Este enfoque también puede ampliarse para cobrar precios diferentes por compras en lugares específicos, descuentos por volumen y ofertas especiales si los consumidores compran en su tienda local.

Una experiencia perfecta

Un comercio sin fisuras requiere una organización coherente y centrada en el cliente que esté totalmente conectada en línea y fuera de línea, analizando datos de diversas fuentes para determinar las ubicaciones óptimas de las tiendas, la presencia en línea y las estrategias de cumplimiento.

Los minoristas también necesitan determinar la combinación adecuada de mercancías para atraer a los clientes en cada área geográfica, teniendo en cuenta el tamaño y el ambiente de la tienda. En lugar de usar la mera intuición, los minoristas pueden elegir estrategias de asignación (e incluso cambiar el tamaño de las tiendas) basándose en datos de ventas en tiempo real, para ayudar a mejorar la inversión en inventario y la rentabilidad. Grandes cadenas minoristas como Macy's y Abercrombie & Fitch Co., por ejemplo, están reduciendo el número de sus tiendas en centros comerciales en favor de outlets más pequeños.

Los datos pueden ser extraídos y agregados del análisis de plataformas de comercio electrónico, sistemas CRM, redes sociales, herramientas de análisis de precios de la competencia, comentarios y encuestas a clientes, y/o de la participación de clientes en aplicaciones minoristas. Los datos sobre las transacciones de los clientes con tarjetas de fidelización pueden ir acompañados de un nombre para facilitar la personalización.

Como dice Vijay Jerome, vicepresidente sénior y director de operaciones globales de H&M: “Nuestra capacidad integral para cumplir o superar las promesas a nuestros clientes ha sido muy importante para nosotros y nos ha llevado mucho tiempo. “Utilizamos datos para comprender dónde podemos mejorar y superar los límites para determinar qué podemos hacer realmente para superar nuestras promesas y compromisos con el cliente”. Al analizar datos de ventas históricas, información de precios competitivos y respuesta de los clientes a descuentos y promociones, los minoristas pueden identificar tendencias de precios, determinar la elasticidad de precios óptima y desarrollar estrategias de descuento específicas.



Caso:

Nordstrom mejora la experiencia de compra con recomendaciones de IA personalizadas

Nordstrom está aprovechando el poder de los datos de los clientes y de los puntos de venta (POS) para agudizar su ventaja competitiva y perfeccionar sus estrategias comerciales. La empresa aprovecha muchas fuentes diferentes de datos, como el historial de compras, para comprender mejor a sus clientes y tomar decisiones sobre la selección de productos, la cantidad y el marketing.

Una mejora reciente de su aplicación de gestión de clientes, “Personal Book”, se está utilizando para obtener más información sobre las preferencias de los clientes. La herramienta aprovecha GenAI para analizar el historial de compras de los clientes y categorizar al mismo con un perfil particular. Este enfoque personalizado mejora significativamente la experiencia de compra, al garantizar que las sugerencias de productos sean altamente personalizadas.

En otra iniciativa, el sitio web del minorista incluye una sección de “look del día” que utiliza GenAI para crear conjuntos basados en las preferencias de estilo del cliente. Además, un estilista puede proporcionar un artículo “semilla” que le interese al cliente (o que ya posee) y usar GenAI para armar un atuendo completo que complemente ese artículo inicial.

Mediante el uso de datos y estas tecnologías avanzadas, Nordstrom no solo mejora la experiencia de compra, sino que también simplifica el proceso para que los clientes descubran e interactúen con productos que realmente reflejan su estilo personal.

Otros medios para obtener datos de los clientes incluyen:



Experiencias personalizadas:

Prometer productos o servicios personalizados si los clientes comparten preferencias e intereses.



Contenido exclusivo:

Proporcionar acceso a ofertas especiales, lanzamientos anticipados de productos o contenido único para aquellos que se suscriben a boletines informativos o crean cuentas.



Encuestas y solicitudes de comentarios:

Ofrecer incentivos como descuentos o tarjetas de regalo por completar encuestas sobre experiencias de compra o preferencias de productos.



Participación en las redes sociales:

Alentar a los clientes a seguir e interactuar en plataformas sociales, brindándoles indirectamente información sobre sus intereses y comportamientos.



Registro del producto:

Invitar a los clientes a registrar los productos adquiridos a los fines de la garantía, recopilando así datos adicionales en el proceso.



Aplicaciones móviles:

Desarrollar aplicaciones que ofrezcan comodidad pero que requieran cuentas de usuario y acceso a ciertos datos del dispositivo.



Quioscos interactivos o pantallas táctiles:

Proporcionar tecnología en la tienda que ofrezca información útil a cambio de la opinión del cliente.



Caso:

Abercrombie & Fitch Co. mejora la experiencia del cliente omnicanal con tecnología de marketing avanzada

Gracias a inversiones estratégicas en tecnología de marketing, Abercrombie & Fitch Co. ha logrado avances significativos en la mejora de las experiencias de los clientes omnicanal.

Un elemento central de esta iniciativa es su plataforma de datos de clientes, que organiza experiencias personalizadas en varios canales. La aplicación móvil de la empresa es un componente clave que se adapta para utilizar datos tanto del hogar como de la tienda para ofrecer experiencias cuidadosamente personalizadas. En la tienda, la aplicación se adapta al contexto y ofrece opciones de navegación que incluyen el acceso a la información del producto, la gestión de devoluciones o el pickup de pedidos en línea. Estas características garantizan que la experiencia del cliente sea fluida y personalizada al máximo, mejorando la experiencia de compra general.

Reducir la brecha entre lo online y lo offline

A pesar del crecimiento de las compras en línea (que se proyecta representarán el 25,3 por ciento de las ventas minoristas mundiales para 2030, frente al 19,4 por ciento de 2023⁴), las tiendas físicas siguen siendo cruciales. Según datos de la Federación Nacional de Minoristas de Estados Unidos⁵, las tiendas físicas en Estados Unidos representan el 70 por ciento de todas las ventas. El

reciente documento de KPMG Navigating the future of seamless commerce in Asia Pacific reveló que los consumidores japoneses prefieren las tiendas físicas, mientras que, en todos los mercados de esta región, el 45 por ciento de los encuestados eligió el omnicanal como su experiencia de compra preferida.⁶

En referencia a una encuesta reciente sobre compras navideñas de consumidores realizada por KPMG, Duleep Rodrigo, líder del sector de consumo y venta minorista de KPMG en EE.UU., señala que “los consumidores siguen exigiendo comprar en línea, y los minoristas deben invertir en sus plataformas para brindar una experiencia de compra fluida e informativa. Esto incluye optimizar los sitios web de los minoristas y las marcas para ofrecer información relevante y recomendaciones personalizadas”.⁷

Si bien las compras en línea brindan una gran cantidad de información sobre los clientes, recopilarla en persona puede ser un desafío mayor. Los minoristas exitosos serán aquellos que puedan usar los datos para impulsar la centralidad en el cliente, como explica Vanessa Santolin, directora de Canales Digitales en Camicado, Brasil: “Nuestro programa de fidelización Cashback está integrado tanto en el punto de venta físico como en los sistemas de comercio electrónico. El cliente puede utilizar el Cashback donde quiera, y se aplica automáticamente en el momento del pago, sin necesidad de solicitarlo. “Esto aumenta la recurrencia y frecuencia de las compras de los clientes”. Al ofrecer un sistema de recompensas integrado en los canales en línea y fuera de línea, Camicado ha aumentado tanto la frecuencia de compra como el valor a lo largo de la vida del cliente.

45%

de los encuestados eligieron el omnicanal como su experiencia de compra preferida.⁶

Source: Navigating the future of seamless commerce in Asia Pacific, KPMG, 2024

⁴ Online Shopping Statistics (2024): Growth, Sales & Demographics

⁵ KPMG: Seizing the seamless opportunity, 2024.

⁶ KPMG: Navigating the future of seamless commerce in Asia Pacific, 2024

⁷ [KPMG 2024 Consumer Holiday Shopping Survey](#)



Caso:

Camicado adopta la tecnología como una de las principales capacidades para su fuerza laboral

En una era digital que cambia rápidamente, el minorista brasileño de muebles y artículos para el hogar Camicado considera que la participación de su gente es fundamental para la transformación tecnológica y de datos. La empresa valora a los empleados que se sienten cómodos con la tecnología, que pueden aprender rápidamente y se sienten cómodos con nuevas metodologías, como el Design Thinking. “Buscamos profesionales en el mercado que ya tengan esa mentalidad dinámica y tecnológica, y la Generación Z, en particular, tiene esas características”, comenta Vanessa Santolin, responsable de canales digitales de Camicado. Internamente, Camicado invierte en el desarrollo de personas, lo que permite a su equipo absorber nuevas habilidades, evolucionar y permanecer comprometido y alineado con el propósito de la empresa. Con este enfoque, la empresa pretende preparar a su fuerza laboral no sólo para enfrentar los desafíos de la era digital, sino también para impulsar activamente las iniciativas tecnológicas de la compañía.

Empoderar a la fuerza laboral con herramientas basadas en datos

Los empleados informados y empoderados están mejor equipados para brindar experiencias excepcionales al cliente, fomentando la lealtad e impulsando las ventas.

Las herramientas móviles brindan a los asociados de ventas acceso instantáneo a la información de los clientes y al inventario, y les permiten procesar las ventas desde cualquier lugar. Este enfoque basado en datos no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también ayuda a atraer y retener talentos que esperan un lugar de trabajo digital.

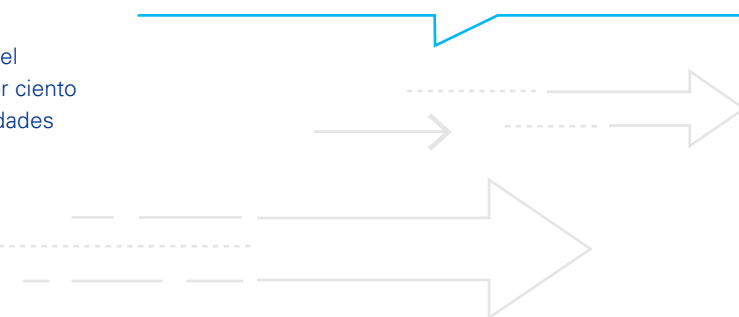
Pero esto es sólo el comienzo. Algunos minoristas están utilizando la IA como un “compañero de tienda” que puede brindar a los vendedores respuestas instantáneas a las consultas de los clientes y encontrar productos en el piso de ventas, en la trastienda o incluso en otra tienda cercana. El asociado puede cerrar la venta en el dispositivo móvil y capturar datos de la tarjeta de fidelización si corresponde. Para el cliente, los medios de la tienda impulsados por IA pueden ofrecer avatares de servicio al cliente y “etiquetas parlantes” que ofrecen datos del producto, mensajes e historias de consumidores del producto.

En una encuesta de KPMG de 2024 a trabajadores del sector minorista y de consumo de EE. UU., el 46 por ciento dijo que la automatización había mejorado sus habilidades

profesionales, mientras que solo el 28 por ciento comentó que le preocupaba que su función pudiera eliminarse debido a la automatización. El personal ya utiliza herramientas de IA con regularidad, desde que el 41 por ciento de los encuestados afirmó que los ayuda en el análisis de datos, un 37 por ciento en tareas administrativas, y un 29 por ciento en el servicio al cliente y la interfaz con el mismo⁸



El Dr. Zhang, fundador de Wumart, resume el poder de la digitalización: “Para utilizar verdaderamente las formas digitales, es necesario comprender profundamente la tecnología, la metodología y la lógica digitales. El pensamiento digital transforma los procedimientos de su negocio, su organización empresarial y la mentalidad de su gente. El sistema digital, especialmente con el apoyo de la IA Generativa, brindará grandes oportunidades”.



⁸ KPMG US: Worker Survey, 2024



Cómo los datos pueden aumentar la fidelización y las ventas y optimizar la inversión en inventarios



Ya sea en la tienda o en línea, los minoristas no solo deben tener la mercancía adecuada; necesitan saber qué quieren los clientes para poder ofrecer una experiencia de compra personalizada. Y la clave de la personalización son los datos del cliente.

El comercio electrónico ha acelerado la personalización, desbloqueando las preferencias de los clientes y utilizando las comunicaciones digitales para interactuar con ellos. Para los clientes en la tienda, los programas de fidelización pueden ofrecer recompensas, descuentos o puntos a cambio de registrarse y proporcionar datos personales, para brindar información y obtener ingresos adicionales a partir de ofertas relevantes y personalizadas.

Historia de clientes

Obtener grandes beneficios de las inversiones existentes: aumentar el valor de vida del cliente

Una marca Fortune 500, que busca liberar todo el potencial de los datos de sus clientes, se asoció con KPMG en China para mejorar su desempeño CLTV. Nuestro equipo ayudó a la empresa a aclarar sus objetivos estratégicos, identificar aceleradores de valor clave y aprovechar la ciencia de datos para lograr resultados mensurables. Le mostramos al cliente cómo usar la ciencia de datos y modelos para identificar 14 segmentos diferentes (como compradores únicos, consumidores orientados a los beneficios, leales a largo plazo de bajo valor, potenciales de alto valor y consumidores sensibles al precio) y luego categorizarlos como potencial alto y bajo. Luego les ayudamos a utilizar motores de recomendación de ventas cruzadas, de recomendación de ventas adicionales y de precios dinámicos. Utilizamos motores de decisión de fecha de compra para alinear el inventario y la reposición con la demanda anticipada, y ayudamos a diseñar tácticas específicas mediante la entrega de mensajes personalizados efectivos y atractivos a segmentos de clientes clave. Al comparar los indicadores clave de rendimiento (KPI) de los clientes en los que se utilizó la personalización con aquellos en los que no se utilizó, se encontraron resultados significativos y mensurables: el aumento de las ventas fue más del doble, las tasas de ventas adicionales fueron tres veces más altas en el grupo de prueba en comparación con el grupo de control, y las tasas de conversión fueron entre cuatro y cinco por ciento más altas.⁹

⁹ KPMG: [How China's Consumer Goods Brands are using their existing technology to drive Customer Lifetime Value, 2023](#)

Al analizar datos de transacciones, comportamientos de navegación y comentarios de clientes, los minoristas pueden obtener una comprensión más profunda de las preferencias, comportamientos y patrones de compra de los consumidores. "Aproximadamente la mitad de nuestras ventas se realizan a través de nuestro negocio directo con el cliente, por lo que tenemos acceso a una buena cantidad de datos de clientes de primera mano", dice Samir Desai, director de tecnología digital de Abercrombie and Fitch Co. "Una fuente de esos datos son nuestros exitosos y atractivos programas de fidelización que hemos establecido para nuestras dos marcas: Abercrombie y Hollister. "Estos programas nos brindan los ingredientes adecuados para brindar una gran cantidad de información utilizando esos datos en la comercialización, el marketing, cómo personalizamos la experiencia, o cómo pensamos el inventario; en otras palabras, todas las facetas del recorrido del cliente".



Caso:

Aditya Birla utiliza datos para crear una experiencia de cliente duradera

Aditya Birla Fashion and Retail Ltd., (ABFRL), un minorista de moda líder en la India, reconoce la importancia de los datos para comprender e interactuar con su gran base de clientes. Con una amplia red de más de 4.500 tiendas exclusivas y una fuerte presencia en línea en sus mercados y sitios web, la empresa atiende a más de 40 millones de clientes leales.

Los datos juegan un papel crucial en la creación de conexiones significativas con los clientes a lo largo de su recorrido de marca. Al analizar datos sobre patrones de compra, preferencias y el comportamiento de los clientes tanto en línea como fuera de línea, ABFRL obtiene información valiosa sobre la evolución de sus necesidades.

Estos conocimientos permiten a la empresa crear experiencias personalizadas, anticipar las preferencias de los clientes y cerrar sin problemas la brecha entre la diversa cartera de marcas y sus clientes. Al aprovechar estrategias basadas en datos, ABFRL busca ofrecer soluciones innovadoras y construir relaciones beneficiosas para todos, que mejoren tanto la lealtad a la marca como la satisfacción del cliente.

Datos para obtener ganancias

La comercialización basada en datos puede ayudar a optimizar las ganancias y los márgenes, pero solo es posible con una gestión eficaz del inventario, que es un delicado acto de equilibrio. Demasiada mercancía inmoviliza el capital; si se produce una cantidad demasiado pequeña, se corre el riesgo de que se agoten las existencias y de perder clientes.

Los minoristas deben estar atentos a las señales externas y aprovechar los datos de terceros, por ejemplo, cuando el clima u otras emergencias puedan generar una mayor necesidad de productos enlatados. Según KPMG CEO Outlook 2024, cuando se les preguntó sobre las mayores amenazas para el crecimiento de sus organizaciones durante los próximos 3 años, los directores ejecutivos minoristas citaron la cadena de suministro (23 por ciento) y la geopolítica y la incertidumbre política (20 por ciento) como las principales preocupaciones¹⁰ Hacer frente a importantes interrupciones en la cadena de suministro, así como a un entorno regulatorio y fiscal cada vez más fragmentado, requiere un enfoque holístico para la gestión de la cadena de valor.

“La oportunidad en la que nos centramos continuamente es cómo utilizamos los datos y el análisis para optimizar el inventario en todas las diferentes dimensiones de nuestro negocio, ya sean canales, regiones o temporadas”, afirma Samir Desai, director de tecnología digital de Abercrombie and Fitch Co. “En última instancia, queremos seguir mejorando cada vez más para asegurarnos de tener el producto correcto en el lugar correcto y en el momento correcto”.

Un estudio de Retalon descubrió que los minoristas que utilizan análisis predictivos para la gestión de inventario pueden reducir los costos de inventario entre un 25 y un 40

por ciento, aumentar las ventas entre un 11 y un 20 por ciento y aumentar la facturación en un 20 por ciento.

La visibilidad del stock en tiempo real puede ayudar a aliviar las presiones en la gestión del inventarios al iluminar los patrones de demanda y el rendimiento de la cadena de suministro, lo que permite tomar decisiones rápidas basadas en datos.

Para lograr visibilidad en la gestión del inventario, las empresas deben capturar una gran cantidad de datos de su cadena de suministros, desde el almacén hasta las tiendas individuales. Esto incluye todos los movimientos de inventario: pedidos entrantes, avisos de envío anticipado (ASN) recibidos en el almacén, en tránsito a las tiendas, recibidos en las tiendas, stock en el almacén y stock en los estantes. También exige datos de ventas completos: ventas unitarias y en dólares, así como los datos de consumo tasa de ventas por tienda; semanas disponibles por SKU por tienda; y tiempo de entrega (del centro de distribución –DC- a la tienda, vendedor a DC, vendedor a la tienda).



Según el KPMG CEO Outlook 2024, cuando se les preguntó sobre las mayores amenazas para el crecimiento de sus organizaciones durante los próximos 3 años, los CEO del sector minorista citaron la cadena de suministro (23 por ciento) y la geopolítica y la incertidumbre política (20 por ciento) como las principales preocupaciones.

¹⁰ KPMG CEO Outlook 2024

¹¹ Predictive Analytics Transforms Inventory Management in Retail



Caso:

Los datos aportan nueva claridad a las capacidades de la cadena de suministro en H&M

El minorista de ropa H&M comprendió el beneficio de los datos y la IA hace muchos años y ha trabajado duro para adelantarse a los cambios. “Vimos el potencial entonces y seguimos viéndolo”, afirma Vijay Jerome, vicepresidente sénior y director de operaciones globales de H&M. “Definitivamente no es una solución exagerada ni sobrevalorada en este momento. Pero, por supuesto, tenemos mucho trabajo por hacer para garantizar que sea fácil de usar y excelente para nuestros usuarios comerciales y consumidores. Es un momento muy emocionante para trabajar en el comercio minorista”.

Cuando se trata del cumplimiento de las capacidades de la cadena de suministro de H&M, Vijay cree que estos datos ayudan a la empresa a comprender los impulsores del negocio con mucha mayor claridad y granularidad, lo que le permite hacer referencias cruzadas de puntos de datos en ciudades, estaciones, continentes y categorías de productos. Los datos también les ayudan a comprender mejor e interpretar con mayor antelación los puntos de inflexión del ciclo de vida, informando decisiones sobre qué ofrecer a los clientes y cuándo llevar los productos al mercado.

“

“Los datos que impulsan nuestro flujo de existencias son muy importantes”, explica Ben Fletcher, director de Finanzas y Transformación de The Very Group. “Si miro los últimos Black Fridays desde que tenemos nuestra nueva plataforma logística, que se basa en datos de una manera que la anterior no lo hacía, podemos pasar de que un cliente haga un pedido a tenerlo en la puerta trasera del almacén en 16 minutos”.

Recopilar estos datos de inventario y transacciones puede ser una tarea abrumadora. Pero la IA se está convirtiendo rápidamente en la nueva herramienta para la previsión de inventario, con el potencial de agregar mayor eficiencia y precisión al proceso. Y los líderes minoristas se están inclinando por la IA: el 57 por ciento de los CEO de consumo y venta minorista (C&R) que respondieron al KPMG 2024 CEO Outlook creen que las tecnologías transformadoras y GenAI son una prioridad de inversión principal. Ben Fletcher, de The Very Group, afirma que “un área en la que nos centramos es asegurarnos de que nuestros datos estén en un estado en el que se puedan aprovechar fácilmente. Cuando piensa en las herramientas GenAI, muchas serán externas y necesitarán acceso a los datos. Claramente, Ud. no desea mover sus datos alrededor del mundo siguiendo un modelo tradicional. Por lo tanto, es necesario producir una capa sobre los datos puedan aprovecharse para que sean accesibles a cualquier herramienta en cualquier momento y de forma segura. “Esto será un cambio radical para nosotros”.

La previsión impulsada por IA mejora la gestión del inventario, ayudando a los minoristas a equilibrar las necesidades de los clientes con la eficiencia operativa. El aprendizaje automático funciona bien con algoritmos de reposición integrados con la previsión de la demanda. Y a diferencia de la tecnología anterior, la IA aprende continuamente en función de la precisión de los pronósticos anteriores para actualizarlos. La utilización de IA puede minimizar los desabastecimientos y el exceso de inventario y, al mismo tiempo, crear una cadena de suministro receptiva. Para obtener su cooperación, los minoristas deben convencer a los proveedores de que compartir datos es mejor para sus propios negocios, proporcionándoles informes de ventas minoristas en tiempo real de sus productos, lo que puede ayudarlos a mejorar la planificación de cuentas, así como las ventas y los márgenes.

“Los primeros en adoptar esta tecnología están obteniendo importantes beneficios”, confirma Martin Sokalski, líder global de Riesgo Tecnológico Emergente en KPMG en EE. UU. “Las soluciones impulsadas por IA están generando retornos rápidos en áreas como soporte de tiendas y gestión de inventario. Las herramientas de análisis de datos permiten a los minoristas identificar sus productos más rentables y ponerlos a disposición de los clientes”.

57%

De los CEO de empresas de consumo y venta minorista creen que las tecnologías transformadoras y GenAI son la prioridad de inversión.



Caso: The Very Group adopta un enfoque de principio a fin.

The Very Group, con sede en el Reino Unido, es una empresa de pagos flexible donde los clientes con alto potencial de valor poseen una cuenta que genera información valiosa, como sus recorridos de compra y crédito de principio a fin. Mientras que una institución financiera típica puede ver cómo las personas administran su crédito y un minorista puede conocer cómo las personas compran, The Very Group reúne estas dos capacidades. Esto le proporciona a la empresa un conocimiento mucho más profundo de cada cliente, cubriendo alrededor de 500 atributos conocidos o inferidos, aproximadamente el doble de lo que podían acceder hace 5 años. “Es un motor de recopilación de datos realmente potente que luego podemos utilizar para fundamentar nuestra toma de decisiones”, afirma el director de Finanzas y Transformación de la empresa, Ben Fletcher.

Mejorando los ingresos con datos

Los datos, que en el pasado se consideraban un costo, son posiblemente el mayor impulsor de ingresos y crecimiento. Los minoristas que incorporan datos en cada aspecto del marketing y sus operaciones probablemente estarán un paso adelante de la competencia. Y, con el modelo operativo adecuado, este antiguo centro de costos puede transformarse en un activo valioso. Los datos pueden empaquetarse y revenderse, lo que genera una nueva fuente de ingresos a través de la monetización de datos, una estrategia que se estima alcanzará los 16 mil millones de dólares en ingresos para 2030, y que exige la atención de los ejecutivos minoristas.¹²

Medios de comunicación minorista

Los minoristas reconocen cada vez más las oportunidades para monetizar los datos de sus clientes, mediante la creación de redes de medios minoristas para publicitar en segmentos de clientes muy específicos, generando así flujos de ingresos adicionales. Emarketer informa que los medios minoristas serán el canal publicitario de más rápido crecimiento hasta 2027, y se prevé que generen US\$140 mil millones en gasto publicitario global en 2024¹³

Este tesoro de datos propios permite a los minoristas ofrecer a los anunciantes campañas muy específicas, llegando a los consumidores en varios puntos de contacto a lo largo de su recorrido de compra. Imaginemos a un cliente que busca zapatillas para correr por Internet. Los minoristas pueden aprovechar sus datos para ofrecer anuncios no solo de zapatillas, sino también de ropa para correr, rastreadores de actividad física e incluso inscripciones a maratones locales, todo ello adaptado a las preferencias y el historial de compras de cada individuo. Este nivel de precisión y personalización es increíblemente valioso para las marcas, lo que convierte a los medios minoristas en un segmento

publicitario en rápido crecimiento. A medida que más minoristas lanzan sus propias plataformas de medios y perfeccionan sus estrategias de datos, están preparados para capturar una parte significativa de los dólares en publicidad, transformándose de puntos de venta a poderosos reproductores de medios.

Crédito y servicios financieros

El historial de compra y las preferencias de los clientes se pueden utilizar para desarrollar ofertas de crédito personalizadas, programas de fidelización con beneficios financieros y otros servicios de valor agregado.

Los minoristas pueden desbloquear flujos de ingresos lucrativos y profundizar las relaciones con los clientes al asociarse con compañías de tarjetas de crédito para monetizar los datos de sus clientes a través de productos financieros personalizados.

Los productos podrían variar desde tarjetas de crédito de marca compartida con recompensas y descuentos exclusivos hasta opciones de financiamiento personalizadas para compras importantes. Sin embargo, es fundamental priorizar la transparencia y las prácticas responsables de intercambio de datos para mantener la confianza del cliente y cumplir con las regulaciones de privacidad de datos.

Otras fuentes de ingresos

Otras formas en las que los datos pueden generar nuevos ingresos incluyen asociaciones, monetización de datos y modelos basados en suscripciones, incluida la asociación con empresas de logística para aprovechar los datos y optimizar las rutas de entrega, generando ingresos adicionales a través de eficiencias compartidas.

¹² Data Monetization Market Size, Share, Growth Report, 2030

¹³ Emarketer, 2023



¿Qué significa esto para la sostenibilidad?



Los datos ayudan a los minoristas a ser más sostenibles en su abastecimiento, producción, logística y relación con los clientes.



El análisis sofisticado de datos puede optimizar la gestión del inventario, reduciendo el exceso de existencias y minimizando el desperdicio de productos no vendidos. Y la transparencia de los datos dentro de las cadenas de suministro permite una mejor trazabilidad de las materias primas y los procesos de producción, lo que permite a los minoristas identificar y abordar las preocupaciones ambientales en cada etapa.

Al comprender las preferencias y el comportamiento de los clientes, los minoristas también pueden “empujar” a los consumidores hacia opciones más sustentables, promoviendo productos y prácticas ecológicas.

El análisis de datos sobre productos devueltos también puede señalar problemas con el producto (por ejemplo, tamaño, calidad) o la insatisfacción del cliente, lo que puede promover mejoras en el diseño, en las descripciones o, incluso, ajustes en las campañas de marketing, que en última instancia pueden reducir las devoluciones, el desperdicio y las emisiones de carbono derivadas del envío y el procesamiento.

Sin embargo, la creciente dependencia de los datos tiene su propio impacto ambiental, ya que, los centros de datos, si bien permiten estos

avances, también plantean inquietudes sobre su impacto ambiental. Los centros de datos requieren una cantidad significativa de energía para funcionar y refrigerarse, lo que contribuye a las emisiones de carbono.

La infraestructura física y el consumo de recursos asociados con el almacenamiento y procesamiento de datos también presentan preocupaciones ambientales. Por lo tanto, al adoptar los datos como una herramienta para la sostenibilidad, la industria minorista también debe considerar los impactos ambientales de su infraestructura de datos.



El análisis de datos sobre los productos que son devueltos puede señalar problemas con el producto (por ejemplo, tamaño, calidad), o la insatisfacción del cliente, lo que puede promover mejoras en el diseño, las descripciones de los productos, o incluso ajustes en las campañas de marketing, lo que en última instancia reduce las devoluciones, el desperdicio y las emisiones de carbono del envío y el procesamiento.



Cómo aprovechar al máximo los datos de su comercio minorista: seis pilares de una transformación basada en datos

El comercio minorista basado en datos puede personalizar experiencias y optimizar las operaciones, pero muchas empresas están luchando por convertir esta promesa en realidad. En lugar de perseguir iniciativas de datos individuales, los minoristas deberían esforzarse por adoptar un enfoque unificado, para construir una base de datos en torno a seis pilares interconectados:



El modelo operativo adecuado.

El gran volumen y velocidad de los datos en el comercio minorista exigen un modelo operativo ágil y escalable. Un modelo enfocado en el retail, con un hub central que albergue funciones de datos (gestión de datos maestros, gobernanza de datos, análisis avanzados), que se extiendan a áreas minoristas clave (comercialización, cadena de suministro, marketing y experiencia del cliente, operaciones de la tienda), puede romper los silos de datos y potenciar una toma de decisiones más rápida e informada.



Los procesos adecuados.

Los datos sin acción son simplemente ruido. Los minoristas necesitan establecer procesos claros que conecten los datos con información útil a lo largo de la cadena de valor. Esto incluye la previsión de la demanda, la planificación de mercancías, la optimización del inventario en tiempo real y la gestión de la experiencia del cliente.

Al integrar datos en los procesos centrales, los minoristas pueden crear una organización más ágil y receptiva.



La tecnología adecuada

Los minoristas deben evaluar su conjunto de tecnologías, en particular lo relacionado a la inteligencia artificial y el análisis avanzado de datos.

Al adoptar herramientas de vanguardia para el análisis de datos, la visualización y la implementación de IA/aprendizaje automático (ML), pueden lograr nuevos niveles de eficiencia, personalización y rentabilidad, mejorando la previsión de la demanda y el servicio al cliente, optimizando la disponibilidad de productos y ajustando precios y promociones.



La gente adecuada.

La tecnología es tan buena como la gente que la utiliza.

Los minoristas necesitan evaluar las habilidades técnicas e interpersonales de sus empleados, identificar brechas y brindarles capacitación y perfeccionamiento.

Empoderar a los empleados de primera línea con información y herramientas basadas en datos debería mejorar la interacción con los clientes y las ventas.



La alfabetización de datos adecuada y cultura.

La alfabetización de datos debe permear todos los niveles de la organización, desde el directorio hasta el salón de ventas. Esto requiere un cambio cultural en el que las decisiones son tomadas con base en información respaldada por datos, y no solo en el instinto. Fomentar una cultura basada en datos implica programas de capacitación, herramientas de visualización, y el compromiso del liderazgo en materia de datos.



La calidad adecuada de los datos.

Los minoristas necesitan identificar los datos específicos necesarios para las funciones clave, rastrear las fuentes de datos para garantizar la precisión y la integridad, y evaluar sus procesos de análisis. Al priorizar las iniciativas de datos que se alinean con los objetivos comerciales y generan resultados tangibles, los minoristas pueden establecer una base de información confiable.



Un esfuerzo colectivo



Recopilar y hacer accesibles los datos requiere un esfuerzo coordinado entre varias funciones. El departamento de TI a menudo es responsable de implementar y mantener los sistemas de recopilación de datos en todos los canales (por ejemplo, puntos de venta, sitios web, aplicaciones). El departamento de marketing generalmente lidera los esfuerzos de recopilación de datos de clientes a través de programas de fidelización, encuestas e iniciativas de marketing digital. El servicio de atención al cliente recopila datos a través de la interacción y los comentarios de los clientes. Las operaciones realizadas en la tienda recopilan datos a través de las ventas y la interacción con el cliente. Y el equipo de comercio electrónico recolecta datos a partir del comportamiento en línea de los consumidores y las transacciones.

Mantener la confianza del cliente en un mundo digital

Los consumidores esperan que sus datos personales estén protegidos y se utilicen únicamente para fines específicos acordados. Los delincuentes y piratas informáticos maliciosos están encontrando nuevas formas de obtener datos financieros personales. La IA y la automatización generan otro nivel de preocupación sobre el uso ético de los datos. Y los reguladores están dispuestos a imponer sanciones significativas a las empresas que no cumplan con los estándares de privacidad y seguridad requeridos.

La seguridad y la privacidad de los datos exigen políticas sólidas de acceso y almacenamiento, una gobernanza fuerte y una cultura diligente. El director de datos (CDO) o el director de información (CIO) a menudo tiene la responsabilidad máxima de la gobernanza y la estrategia de los datos, mientras que el departamento de marketing suele ser el propietario de los datos utilizados en las campañas y personalizaciones. En el almacenamiento y procesamiento de datos suelen participar empresas de gestión de datos de terceros o proveedores de servicios en la nube. La IA en particular es objeto de varias propuestas regulatorias globales.

Los minoristas deben pensar detenidamente sobre el uso de la IA y la automatización y, de hecho, muchos ya reconocen este imperativo. Los minoristas deben adoptar un enfoque integral y proactivo hacia la seguridad de los datos, que abarque soluciones tecnológicas, capacitación de empleados, cumplimiento legal y comunicación efectiva con los clientes para gestionar estos

desafíos con éxito. El 84 por ciento de los CEO de empresas de consumo y venta minorista coincidieron en que cierto grado de regulación de GenAI debería reflejar la relacionada a los compromisos climáticos.¹⁴

Dado su alto perfil y sus vastas bases de datos de clientes, los minoristas son conscientes de que en algún momento sufrirán un ciberataque. Aquí es donde entra en juego la preparación y la resiliencia para minimizar los daños, ser abiertos y honestos con los clientes y los medios de comunicación y resolver rápidamente el problema. Una comunicación clara y un plan de recuperación bien elaborado pueden dar confianza a los clientes y a los reguladores y preservar la reputación de los minoristas.



Las transformaciones digitales más exitosas en el sector de consumo y retail priorizan una estrategia tecnológica holística centrada en impulsar el valor comercial, en lugar de solo optimizar la tecnología. Un enfoque estratégico va más allá de los proyectos técnicos individuales y considera el impacto a largo plazo en la experiencia de los empleados y los objetivos generales del negocio”.

Puneet Mansukhani

Director de Transformación y Tecnología Digital
para el Retail Global | KPMG India

¹⁴ KPMG CEO Outlook 2024



Conclusión: De la sobrecarga de datos a un comercio sin fisuras



La enorme cantidad de datos de clientes que ofrecen las nuevas tecnologías presenta oportunidades interesantes para comprender y anticipar las necesidades de los consumidores, adaptar las experiencias y optimizar las operaciones.

La aplicación estratégica del análisis de datos puede conducir a una mejor toma de decisiones en comercialización, precios dinámicos, gestión de la cadena de suministro e interacciones personalizadas con los clientes. Ahora, la llegada de GenAI promete refinar aún más estas capacidades, marcando el comienzo de una nueva era de eficiencia y orientación al cliente.

Sin embargo, el verdadero potencial de los datos no reside en su mera existencia, sino en su aplicación estratégica. Muchos minoristas luchan por ir más allá de la publicidad exagerada y se enfrentan a desafíos como los silos de datos, la escasez de talento y consideraciones éticas. El futuro del comercio minorista pertenece a las empresas que pueden aprovechar los datos y los conocimientos de manera eficaz para aumentar las ganancias, optimizar el inventario, empoderar a los empleados, personalizar los productos y fomentar la lealtad de los clientes a través de la personalización.

Al adoptar los datos como un activo estratégico, los minoristas no solo pueden adaptarse al panorama cambiante, sino también darle forma activamente, creando un futuro donde las experiencias personalizadas, las cadenas de suministro ágiles y las prácticas sustentables sean la norma.



La aplicación estratégica del análisis de datos puede conducir a una mejor toma de decisiones en comercialización, precios dinámicos, gestión de la cadena de suministro e interacciones personalizadas con los clientes.





Cómo puede ayudar KPMG



KPMG es líder en servicios de modernización de datos y puede ayudar a los minoristas a navegar por el complejo mundo de los datos y el análisis proporcionándoles un conjunto integral de servicios:

01

Desarrollo de estrategia de datos:

Los profesionales de KPMG trabajan con minoristas para evaluar sus capacidades de datos actuales, identificar brechas y oportunidades y desarrollar una hoja de ruta personalizada para la transformación de datos. Esto incluye establecer marcos sólidos de gobernanza de datos, definir la propiedad de los datos y diseñar arquitecturas de datos escalables que garanticen la recopilación, el uso y el almacenamiento responsables de los datos, cumpliendo al mismo tiempo con las regulaciones de privacidad y generando confianza en los clientes.

02

Habilitación tecnológica:

Ayudamos a seleccionar e implementar las soluciones tecnológicas adecuadas para respaldar la estrategia de datos de los minoristas, como almacenamiento de datos, análisis, visualización y aplicaciones de IA/ML, además de respaldar los esfuerzos de migración a la nube y modernización de datos para construir una infraestructura de datos flexible y escalable. También ayudamos a los minoristas a integrar sin problemas datos en diferentes sistemas y automatizar los procesos para mejorar la eficiencia y reducir los errores.

03

Análisis y generación de insights:

Ayudamos a liberar el poder de los datos al proporcionar información profunda sobre el comportamiento del cliente, la eficiencia operativa y las tendencias futuras. Esto incluye aprovechar el análisis de clientes para personalizar el marketing y mejorar las experiencias de los clientes, utilizar análisis operativos para optimizar la gestión del inventario y las operaciones de la cadena de suministro, y aprovechar el análisis predictivo y la inteligencia artificial para pronosticar la demanda y tomar decisiones basadas en datos. También ayudamos a los minoristas segmentar su base de clientes para permitir marketing dirigido y experiencias personalizadas.

04

Experiencia del cliente:

Los servicios de experiencia del cliente de KPMG agregan valor en cada etapa del ciclo de vida de la experiencia del cliente, desde el desarrollo de la estrategia hasta la ejecución. Aprovechando su marco de seis pilares de excelencia en la experiencia del cliente (integridad, resolución, expectativas, tiempo y esfuerzo, personalización y empatía), las firmas de KPMG ayudan a los minoristas a brindar experiencias de cliente excepcionales al proporcionar un enfoque holístico para mejorar cada aspecto de la interacción con el cliente.

05

IA confiable:

Orientamos a los minoristas en el desarrollo e implementación de sistemas de IA que no solo sean efectivos sino también responsables y éticos. Esto incluye garantizar la equidad, la transparencia y la responsabilidad en el desarrollo de IA, establecer marcos de gobernanza y estrategias de mitigación de riesgos, y permitir que los minoristas comprendan y expliquen las decisiones que toman los sistemas de IA para generar confianza y transparencia con los clientes y las partes interesadas.

06

Ciberseguridad y protección de datos:

Ayudamos a las organizaciones a proteger sus valiosos activos de datos y mantener la confianza de los clientes, evaluando su postura de ciberseguridad, identificando vulnerabilidades y desarrollando una estrategia integral para mitigar los riesgos. También implementamos soluciones para prevenir violaciones de datos, detectar amenazas y responder eficazmente a incidentes de seguridad, al tiempo que brindamos orientación sobre las regulaciones de seguridad de datos y las mejores prácticas para garantizar el cumplimiento y proteger los datos de los clientes.



Acerca de los autores

Isabelle Allen

Directora global de consumo
y venta minorista
KPMG Internacional
E: isabelleallen@kpmg.com

Isabelle Allen es directora global de Consumo y Venta Minorista y aporta más de 30 años de experiencia internacional al sector. En su función, impulsa las inversiones globales de KPMG y piensa en el futuro del sector, incluidas las tendencias macroeconómicas y geopolíticas globales, el uso de tecnologías innovadoras, los participantes disruptivos y el comportamiento de los consumidores, trabajando con más de 25 000 profesionales del sector y los socios globales y del ecosistema.

Duleep Rodrigo

Líder del sector de
Consumo minorista en
KPMG en Estados Unidos
E: drogrigo@kpmg.com

Duleep es líder del sector de consumo y venta minorista en EE. UU. Lidera proyectos transformadores para clientes en todas las fases del ciclo empresarial, desde empresas emergentes basadas en plataformas previas a su salida a bolsa hasta algunas de las organizaciones multinacionales más grandes, reuniendo a los mejores equipos de soluciones de KPMG en auditoría, impuestos y asesoría. Se relaciona con ejecutivos de alto nivel y directorios para compartir tendencias emergentes del sector, inversiones, transformación y riesgos y desafíos críticos.

Linda Ellett

Responsable de Consumo,
Retail y Ocio
KPMG en el Reino Unido
E: linda.ellett@kpmg.co.uk

Linda es la directora de Consumo, Venta Minorista y Ocio del Reino Unido. Ella es responsable de garantizar que KPMG comprenda los temas más actuales en las mentes de nuestros clientes y cuente con los servicios adecuados, combinando experiencia y capacidad en los diferentes equipos de especialistas, para satisfacer las necesidades de los clientes. Y como líder de Sectores, es responsable de ayudar a los clientes a aprovechar nuestros conocimientos y experiencia en todos nuestros sectores industriales.

Sam Ganga

Director, Consultoría Líder de
consultoría, Consumo y venta minorista
KPMG en Estados Unidos
E: sganga@kpmg.com

Sam es el líder de consultoría de consumo y venta minorista en EE. UU. y es responsable de ayudar a los clientes a lanzar negocios digitales en múltiples sectores, incluidos los mercados de consumo, venta minorista, atención médica, ciencias biológicas y fabricación. Con más de 25 años de experiencia, ha liderado equipos multifuncionales que ayudan a los clientes en todo el proceso de lanzamiento de un negocio digital (definir, construir, lanzar, hacer crecer y escalar) con resultados comprobados. Sam ayuda a crear una estrategia digital que define resultados comerciales, una experiencia del cliente diferenciada que posibilita esos resultados y una implementación que los produce.

Mike Unger

Líder de Transformación
minorista, Consumo minorista
KPMG en Estados Unidos
E: michaelunger@kpmg.com

Mike es el líder de transformación minorista de consumo y venta minorista en EE. UU. Es un ejecutivo senior con una combinación única de profunda experiencia en la industria minorista y de bienes de consumo, experiencia en estrategia y transformación de operaciones y perspicacia financiera. Mike tiene más de 30 años de experiencia en el diseño e implementación de programas de transformación para minoristas, distribuidores, fabricantes y empresas de productos de consumo de Fortune 500.



Contactos

Isabelle Allen

Director global de
consumo y venta minorista
KPMG Internacional
E: isabelleallen@kpmg.com

Linda Ellett

Responsable de Consumo,
Retail y Ocio
KPMG en el Reino Unido
E: linda.ellett@kpmg.co.uk

Stephan Fetsch

Director de Consumo
y Venta Minorista, EMA
KPMG en Alemania
E: stephanfetsch@kpmg.com

Duleep Rodrigo

Líder del sector en EE.UU.
Consumidor y minorista
KPMG en Estados Unidos
E: drogrigo@kpmg.com

Anson Bailey

Director de consumo y
venta minorista de ASPAC
KPMG China
E: anson.bailey@kpmg.com

Es posible que algunos o todos los servicios aquí descritos no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

kpmg.com



La información aquí contenida es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Si bien nos esforzamos por brindar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea precisa a la fecha en que se recibe o que seguirá siendo precisa en el futuro. Nadie debe actuar basándose en dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2025 Copyright propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no prestan servicios a los clientes. Reservados todos los derechos. 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 empresa inglesa privada limitada por garantía y no presta servicios a clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite kpmg.com/governance.

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

En todo este documento, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la organización global KPMG, a KPMG International Limited ("KPMG International") y/o a una o más de las firmas miembro de KPMG International, cada una de las cuales es una entidad legal separada.

Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: De la sobrecarga de datos a las decisiones basadas en datos en el comercio minorista

Número de publicación: 139745G | Fecha de publicación: enero de 2025