

Contenido



Página 3

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 345,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte & Touche Ltda., Deloitte Asesores y Consultores Ltda., D Contadores Ltda., Deloitte Ltda. y D Profesionales Ltda., las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.

© 2022 Deloitte & Touche Ltda., Deloitte Asesores y Consultores Ltda., D Contadores Ltda., Deloitte Ltda. y D Profesionales Ltda., según el servicio que presta cada una.



Página 5

03

Las potencias globales del comercio minorista 2022

2022 ha presentado circunstancias desafiantes para la industria minorista mundial

05

Modelos operativos de la tesorería

Analizamos los diferentes modelos operativos que existen para las tesorerías,

Las potencias globales del comercio minorista 2022

2022 ha presentado circunstancias desafiantes para la industria minorista mundial: altas tasas de inflación en diversas partes del mundo; la prevaiente disrupción en las cadenas globales de suministros; escasez de mano de obra en mercados clave; entre otras.

En medio de este panorama, que sin duda presenta grandes retos, Deloitte presenta la nueva edición de su estudio **Las potencias globales del comercio minorista**, en el cual, además de identificar a los 250 minoristas más grandes del mundo, con base en los datos públicos disponibles para el FY2020 (que concluyó el 30 de junio de 2021), proporcionamos una perspectiva económica global, y analizamos a los minoristas de más rápido crecimiento, destacando los casos de los nuevos participantes en el Top 250.

El informe de este año presenta los esfuerzos que los minoristas están haciendo para alcanzar la sostenibilidad en cada uno de sus procesos, debido a la presencia de un consumidor cada vez más preocupado por incidir, con sus decisiones de compra, en el medio ambiente.

Estos son algunos de los resultados clave del informe de este año:

1. Los ingresos de los 250 principales minoristas aumentaron 5.2%.

A pesar de que el año pasado los minoristas se enfrentaron a fuertes obstáculos económicos derivados de la pandemia del coronavirus y sus posteriores variantes, éstos lograron registrar un crecimiento.

Sin embargo, 2022 no será fácil, ya que existen varios factores que seguirán impactando al mercado, como: altas tasas de inflación, escasez de mano de obra, interrupción de la cadena de suministro y un virus que no cede, con el surgimiento, hace unos meses, de la variante ómicron.

Sobre quiénes conforman el Top 250 de este año, Walmart aún mantiene el primer lugar, pero Amazon se aproxima aceleradamente.

2. Minoristas cada vez más enfocados en la sostenibilidad.

La pandemia ha modificado de manera significativa el sentimiento y el comportamiento de compra de los consumidores. Uno de los mayores cambios detrás del enfoque en el medio



ambiente y en los problemas sociales es el surgimiento del "consumidor responsable". Los consumidores, en particular los millennials y Gen Z, están mostrando un gran interés en la sostenibilidad y esperan lo mismo de las empresas con las que interactúan.

En el informe, identificamos algunas de las estrategias que los minoristas están llevando a cabo, para impulsar y priorizar una agenda sostenible, como son la reducción de emisiones y desperdicios; la implementación de una economía circular; y la realización de inversiones en programas e iniciativas relacionados con la diversidad, la igualdad y la inclusión.

3. Aspectos destacados de los 5 minoristas mexicanos en el Top 250.

Las cinco compañías minoristas mexicanas que aparece en el Top 250 bajaron de posición: FEMSA Comercio obtuvo el lugar 81 (63, en 2021); Grupo Coppel, lugar 128 (113, en 2021); Organización Soriana, lugar 151 (133, en 2021); El Puerto Liverpool, lugar 220 (162, en 2021); y Grupo Comercial

Chedraui, lugar 163 (161 en 2021). Sin embargo, Chedraui logró un crecimiento de dos dígitos en el FY2020.

El Puerto de Liverpool experimentó el mayor impacto en el cierre de tiendas, como resultado de la pandemia, y la reducción de la demanda de los consumidores, con una caída de los ingresos minoristas del 20.7%, a pesar de las ventas en línea.

No hubo nuevos detallistas mexicanos en el Top 250.

4. Tendencias del sector minorista.

Desde la incursión de la Generación Z como consumidores hasta la transformación del minorista moderno hacia lo digital son algunas de las tendencias que marcarán el desarrollo del sector durante este año. La comodidad, la diversificación de los negocios, la demanda de circularidad y trazabilidad, y la colaboración progresiva y distintiva entre los minoristas son otros de los temas que marcarán su agenda en los próximos.

Fuentes de información

Las fuentes de información para este informe son los comunicados publicados por la empresa, incluyendo los informes anuales, los documentos presentados ante la SEC y la información que se encuentra en boletines de prensa, fichas técnicas, presentaciones o en los sitios web de la empresa.

Cuando la información mencionada anteriormente no estuviera disponible, se utilizan otras fuentes de dominio público, incluyendo las estimaciones de publicaciones comerciales, informes de analistas de la industria y entrevistas de la prensa.

i Para más información ingresa a www.deloitte.com/co

Modelos operativos de la tesorería

Analizamos los diferentes modelos operativos que existen para las tesorerías, las principales características de cada una de estas opciones, e incluso detallamos en qué casos ha resultado favorable la adopción de una estrategia híbrida, que incorpore elementos de centralización y descentralización.

Durante los últimos años, uno de los principales objetivos de las empresas multinacionales ha sido alcanzar su descentralización estratégica y operativa, dado que, en la mayoría de las ocasiones, esto ha permitido que una organización responda mejor a las necesidades cambiantes de los consumidores en los diferentes mercados; sin embargo, aunque cada vez es más frecuente que un gran número de actividades empresariales básicas se lleve a cabo de manera descentralizada, la excepción ha sido la gestión de la tesorería, la cual ha ido en la dirección contraria.

En este aspecto, la centralización suele ofrecer algunas ventajas a las compañías; no obstante, los eventos de incertidumbre sociopolítica, los cambios regulatorios, el aumento de las políticas legislativas proteccionistas, las condiciones actuales

del mercado y hasta la propia naturaleza de cada negocio reducen, en conjunto, la viabilidad de este modelo de gestión de la tesorería en determinadas industrias y regiones.

¿Cómo podemos elegir el modelo correcto para nuestro negocio? En este estudio de Deloitte, analizamos las principales características de cada una de estas opciones, e incluso detallamos en qué casos ha resultado favorable la adopción de una estrategia híbrida, que incorpore elementos de centralización y descentralización.

Principales características de la descentralización y la centralización

Tesorería descentralizada: este modelo, históricamente, ha sido el más común entre las organizaciones, gracias a que



permite gestionar de manera local las operaciones de tesorería, mientras que el control corporativo se lleva a cabo en otra ubicación, ofreciendo, como principal ventaja, la toma rápida de decisiones de los equipos con conocimiento local, sin el sufrimiento de retrasos ocasionados por procesos corporativos.

Tesorería centralizada: recientemente, gracias a la globalización, esta opción se ha popularizado entre las empresas multinacionales, ya que les permite aislarse de ciertos estancamientos presentes en economías locales. Contempla varios modelos aplicables en una organización, utilizando estructuras con sede regional, las cuales pueden ser supervisadas por las

Consideraciones para establecer una estrategia de tesorería

Además de entender las principales características de los modelos descentralizados y centralizados, es recomendable que las organizaciones, antes de elegir por una u otra opción, lleven a cabo una evaluación de sus estrategias y modelos empresariales globales, debido a que el conocimiento de su situación particular determinará, intrínsecamente, sus necesidades específicas de gestión de tesorería, así como los principales desafíos y cuestiones que deberán abordar, como el mercado objetivo, la competencia, los proveedores, la geografía, la normativa, los impuestos, entre otros.

Esto quiere decir que el establecimiento de la estrategia indicada para un negocio es un proceso complejo, ya que no solamente contempla los elementos enlistados previamente, sino que, del mismo modo, demanda que las compañías tengan una comprensión firme del modelo que han elegido -el centralizado o el descentralizado-, a fin de garantizar la eficiencia óptima de la tesorería de su negocio (por ejemplo, algunas empresas necesitarán contar con un conocimiento local que habilite la toma de decisiones rápidas; mientras que otras deberán establecer, de manera adecuada, economías de escala para reducir sus costos).

Centralización de la tesorería: posibilidades y beneficios específicos

Anteriormente, las tesorerías centralizadas solían ser un modelo utilizado solo por grandes multinacionales o por empresas con un importante comercio intercompañía; pero, en la actualidad, este esquema se ha vuelto común entre compañías de menor tamaño y presencia. ¿Cuáles son las opciones de centralización más comunes entre las organizaciones y bajo qué circunstancias presentan los mayores beneficios?

Cuando el objetivo de una centralización es mejorar la eficiencia de los procesos, las empresas suelen recurrir a los Centros de Servicios Compartidos, los cuales agrupan en una única estructura las actividades que solían distribuirse localmente, para cada entidad o línea de negocio, con el objetivo de que no se dupliquen (como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas, etc.)

Desafíos presentes en las estrategias de centralización

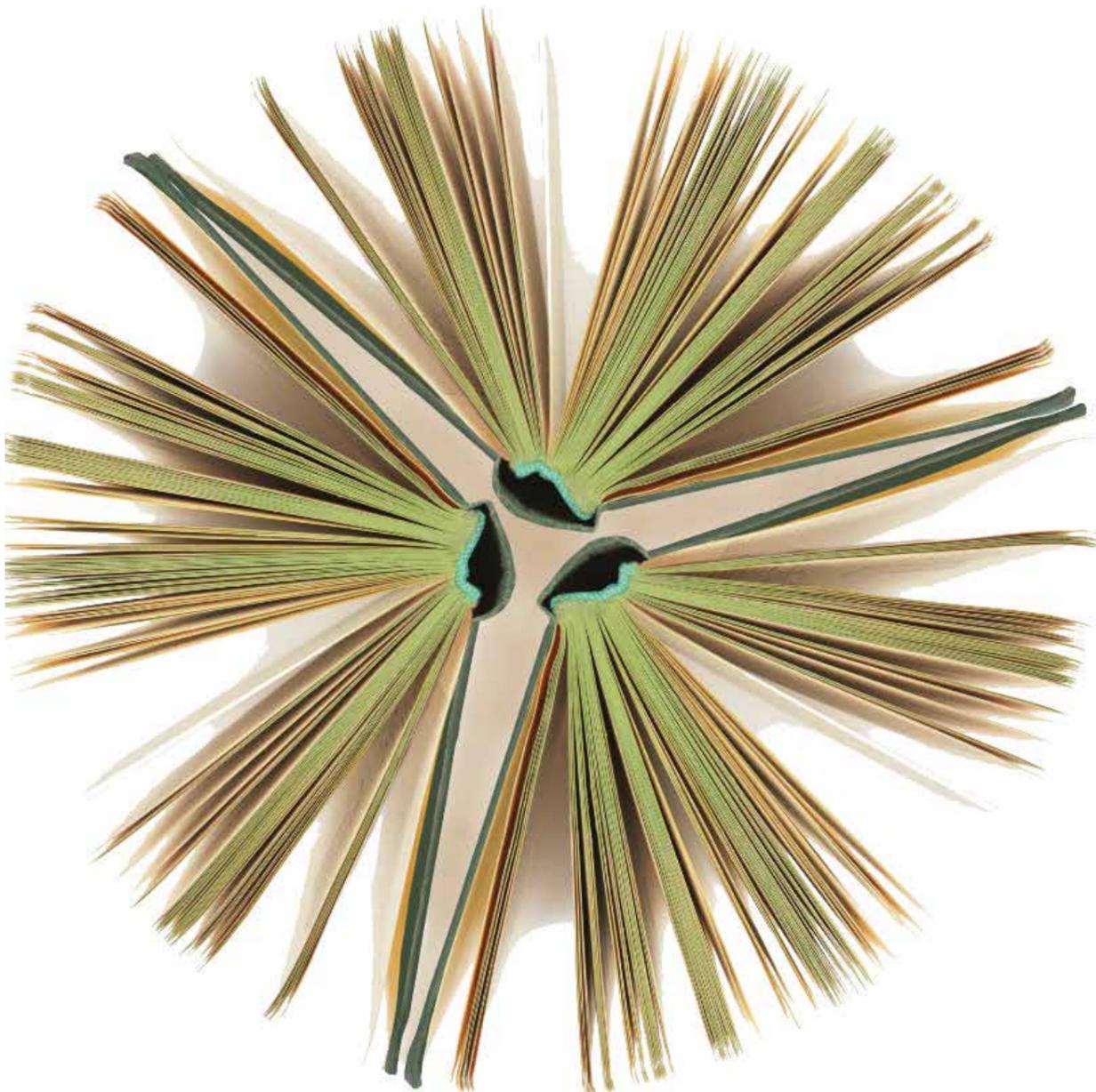
Aunque la centralización de la tesorería de una compañía ofrece múltiples beneficios, en sus distintas modalidades, también es frecuente que traiga consigo los siguientes retos, importantes de considerar:

- **De diversidad cultural:** como la fragmentación del mercado, las medidas reguladoras únicas, la diversidad de idiomas y la falta de conciencia cultural.
- **De unidad:** debido a que los modelos de negocio de las organizaciones difieren en cuanto a su estructura, cultura y estrategia, adoptar una estrategia de tesorería centralizada y única para cada uno, en algunas ocasiones, suele ser impráctico o la opción menos viable.
- **De experiencia local:** las actividades de las funciones de tesorería son más eficientes mediante el conocimiento local del mercado, ya que pueden mejorar la precisión del pronóstico de efectivo. ●

Conclusiones

La elección de un modelo de gestión de la tesorería de su organización, como hemos visto, implica la total comprensión de las estrategias que se ajustan mejor a las necesidades de su negocio. En este sentido, debido al paso del tiempo y a los cambios que ocurren naturalmente en una compañía en crecimiento, incluso las posibilidades de centralización podrían necesitar ser revisadas y modificadas, porque lo que hoy es escalable, podría dejar de serlo más adelante.

i Para más información ingresa a www.deloitte.com/co



El control corporativo se lleva a cabo en otra ubicación, ofreciendo, como principal ventaja, la toma rápida de decisiones d



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 345,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte & Touche Ltda., Deloitte Asesores y Consultores Ltda., D Contadores Ltda., Deloitte Ltda. y D Profesionales Ltda., las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.

© 2022 Deloitte & Touche Ltda., Deloitte Asesores y Consultores Ltda., D Contadores Ltda., Deloitte Ltda. y D Profesionales Ltda., según el servicio que presta cada una.