



Perspectivas globales del comercio minorista 2024

Sorteando los desafíos y aprovechando las oportunidades -
Perspectivas de líderes minoristas de todo el mundo

Contenidos

Prólogo de Evan Sheehan	03
El estado de la Economía mundial por el Dr. Ira Kalish	04
Ingresos y márgenes	06
Prioridades para el próximo año.....	09
Desafío sistémico #1: El cambio climático y la credibilidad del compromiso de los minoristas hacia la transición verde	11
Desafío sistémico #2: Escasez de trabajadores	11
Desafío sistémico #3: Cadenas de suministro bajo presión	12
Oportunidad #1: Salud y bienestar en aumento.....	12
Oportunidad #2: La tecnología apoya el cambio de lo masivo a lo micro.....	13
Oportunidad #3: Desbloqueando el poder de la Inteligencia Artificial.....	14
Sobre la encuesta	16
Perspectivas de la Industria	17
Contactos	22
Autores	22
Notas finales	23

Prólogo de Evan Sheehan



Después de la disrupción que se produjo durante la pandemia de COVID-19, el aumento del costo de vida, las tensiones inflacionarias y geopolíticas alrededor del mundo, podríamos perdonar a los retailers por ser cautelosos sobre las perspectivas para el próximo año. Pero lo contrario parece ser cierto.

Impulsados por las oportunidades que se derivan de la tecnología, especialmente, la aparición de la IA generativa, que podría reducir los costos, mejorar la productividad y la experiencia del cliente, los minoristas entrevistados para el Deloitte Global Perspectivas del comercio minorista brindaron una visión optimista para el desempeño tanto de los ingresos como de los resultados en todo el sector.

Sería un error decir que las cosas serán fáciles para los minoristas este año- las perspectivas económicas apuntan a que 2024 podría ser un año de dos mitades conflictivas

y los minoristas informan que su prioridad número uno en todo el mundo es hacer frente a las presiones inflacionarias, pero existe la sensación de que, a medida que la industria continúa adaptándose a las cambiantes condiciones del mercado, es probable que 2024 sea un año donde los retailers encuentren muchas oportunidades de crecimiento.

Para lograr sus objetivos de crecimiento, los minoristas deben trabajar en: gestionar una variedad de desafíos sistémicos, incluido el cambio climático, la reducción de la mano de obra y las presiones de la cadena de suministro en la vanguardia. Espero que haya una mejora en las condiciones comerciales en 2024 para liberar a los minoristas y que puedan tomar decisiones estratégicas a largo plazo e inversiones para el futuro. Como resultado, las decisiones que se tomaron este año por parte de los retailers probablemente tendrá un impacto significativo en sus en su performance a largo plazo.



El estado de la Economía global por Dr. Ira Kalish



Hace un año, existía la preocupación de que el mundo se enfrentara a una nueva era permanente mayor inflación y recesión inminente. Ambas expectativas eran erróneas. En 2023, la inflación se desaceleró bruscamente, las principales economías siguieron creciendo y los mercados laborales se mantuvieron ajustados. Aun así, a medida que comienza 2024, es probable que el endurecimiento monetario haya terminado, lo que podría sentar las bases para una recuperación mundial.

Hay muchas chances que la realidad sea relativamente benigna. En la mayoría de los países, es probable que la inflación siga desacelerándose. Se espera que los principales bancos centrales relajen la política monetaria en algún momento de 2024. En Estados Unidos, probablemente se evite una recesión. En Europa, donde Alemania probablemente ya esté en recesión, el crecimiento económico será débil, pero la catástrofe económica que algunos anticiparon como consecuencia de la guerra entre Rusia y Ucrania probablemente no se materializará. La debilidad de China probablemente continuará y las relaciones de China con Occidente seguirán siendo problemáticas. Esto plantea interrogantes sobre el futuro de los patrones comerciales, las inversiones transfronterizas y el papel de las empresas globales en China.

A continuación, se presentan las perspectivas para 2024 por países o regiones principales:

Estados Unidos

La economía estadounidense ha mostrado una notable resiliencia frente a un importante endurecimiento monetario. El propósito de implementar una política monetaria restrictiva era debilitar la economía lo suficiente como para reducir la presión sobre los salarios y los precios. La inflación ha bajado bruscamente, pero sobre todo debido a otros factores, como el fin de la interrupción del suministro relacionado con la pandemia. La política monetaria no fue tan eficaz como se pretendía, aunque los altos tipos de interés perturbaban el mercado inmobiliario estadounidense, provocaron un aumento de las quiebras y redujeron las transacciones de fusiones y adquisiciones. Aun así, la actividad económica ha sido relativamente fuerte, y tanto el gasto de los consumidores como el de las empresas han crecido o se han mantenido estables.

De cara al futuro, la Reserva Federal ha señalado que es probable que haya terminado de subir los tipos de interés y que probablemente empiece a recortarlos más adelante en 2024.

El principal obstáculo que queda para llevar la inflación hacia el objetivo del 2% es la rigidez del mercado laboral. Sin embargo, la inflación salarial se está desacelerando a medida que aumenta la oferta de mano de obra (debido al aumento de la participación y el aumento de la inmigración). Es probable que la economía estadounidense crezca en 2024, pero de forma más modesta que en 2023. El gasto de los consumidores se verá impulsado por el aumento de los ingresos reales y el empleo, combinado con niveles modestos de deuda. Se espera que el gasto de las empresas se sustente en sólidas reservas de efectivo, una relativa inmunidad a las tasas de interés más altas debido al financiamiento a largo plazo y algunos estímulos gubernamentales para la inversión en tecnología y energía limpia.

Europa

La Eurozona ha experimentado un fuerte descenso de la inflación en el último año. Sin embargo, a pesar de ello, el Banco Central Europeo (BCE) parece decidido a mantener una política monetaria restrictiva caracterizada por altos tipos de interés a corto plazo. Además, el BCE ha sugerido que pronto dejará de comprar bonos, lo que ejercerá una presión al alza sobre los rendimientos de estos. Esto está sucediendo a pesar de una fuerte desaceleración de la economía de la eurozona. De hecho, Alemania, la mayor economía de la eurozona, ya está en recesión, después de haber tenido tres trimestres consecutivos de caída del PIB real. Al BCE le preocupa que un mercado laboral ajustado con salarios crecientes inhiba un regreso a la inflación del 2%. Por lo tanto, pretende debilitar el mercado laboral con una política monetaria restrictiva.

En 2024, es probable que la Eurozona experimente un crecimiento modesto. Con el aumento de los salarios reales, es probable que el gasto de los consumidores crezca modestamente. La región sufre de una serie de factores que están sofocando el crecimiento. Entre ellos se encuentran el impacto de los precios del gas, que se mantienen muy por encima del nivel anterior a la guerra entre Rusia y Ucrania, las políticas fiscales restrictivas y las débiles condiciones del mercado crediticio debido al endurecimiento monetario.

China

La economía de China creció lentamente en 2023 debido a una combinación de vientos contrarios que probablemente persistirán. Estos incluyen desafíos continuos en el mercado inmobiliario residencial; la disminución de la riqueza de los hogares debido a la crisis inmobiliaria, cuyo resultado es una desaceleración del gasto de los consumidores; la inversión inactiva del sector privado debido a la incertidumbre sobre la política del gobierno hacia el sector privado; disminución de las exportaciones debido a la debilidad de la economía mundial y a las disputas comerciales con Estados Unidos; una fuerte caída de la entrada directa de inversión extranjera debido a las relaciones geopolíticas y a la política china hacia las empresas extranjeras; un éxodo de capital extranjero de China debido a la percepción de riesgo geopolítico; y un alto nivel de deuda que está impidiendo la capacidad de expansión de los mercados crediticios. En respuesta, el banco central de China ha relajado gradualmente la política monetaria, pero con poco efecto. Algunos observadores sugieren que China se encuentra en una "trampa de liquidez" en la que los costos de endeudamiento más bajos no logran generar más endeudamiento. Mientras tanto, la política fiscal ha sido moderadamente agresiva.

Las perspectivas son inciertas a mayor largo plazo. China se enfrenta a una fuerte disminución de la población en edad de trabajar. Además, la migración interna se ha detenido en su mayor parte. Recordemos que esta migración tuvo un gran impacto en el aumento de la productividad en el pasado, ya que los trabajadores se trasladaron de las granjas a las fábricas. En consecuencia, es probable que el crecimiento medio anual sea modesto durante el resto de esta década. Eso podría tener un gran impacto en la economía mundial. Es probable que signifique una disminución de las exportaciones a China por parte de sus socios comerciales, así como una menor demanda de materias primas, lo que ejercerá una presión a la baja sobre los precios de las materias primas y ayudará a suprimir la inflación en todo el mundo.

Resto del mundo

Aunque las economías de EE. UU., Europa y China impulsan el crecimiento mundial, existen otros mercados importantes para los minoristas. Es probable que, en el próximo año, India sea la gran economía de más rápido crecimiento. En Oriente Medio, se espera que los moderados precios del petróleo impulsen un modesto crecimiento económico, aunque la disminución de las tasas de interés en occidente probablemente impulsarán la inversión en la región. En Sudáfrica, es probable que el crecimiento sea modesto, en el mejor de los casos, ya que el país se enfrenta a una serie de vientos en contra, entre los que destaca un mercado problemático de la energía eléctrica. Por último, es probable que Australia experimente un crecimiento moderado, ya que la debilidad de China limita la demanda de materias primas.

Dr. Ira Kalish

Deloitte Global Chief Economist



Perspectivas del comercio minorista



Ingresos y márgenes

Después de un período prolongado de gastos de consumo reprimido, incertidumbre macroeconómica y geopolítica, y rápidos cambios en el comportamiento del consumidor (entre otras cosas), la industria minorista global se encuentra en una encrucijada; obligados a tomar decisiones sobre inversiones a largo plazo en nuevas tecnologías y modelos de negocio y, al mismo tiempo, gestionar el costo creciente de hacer negocios y una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores.

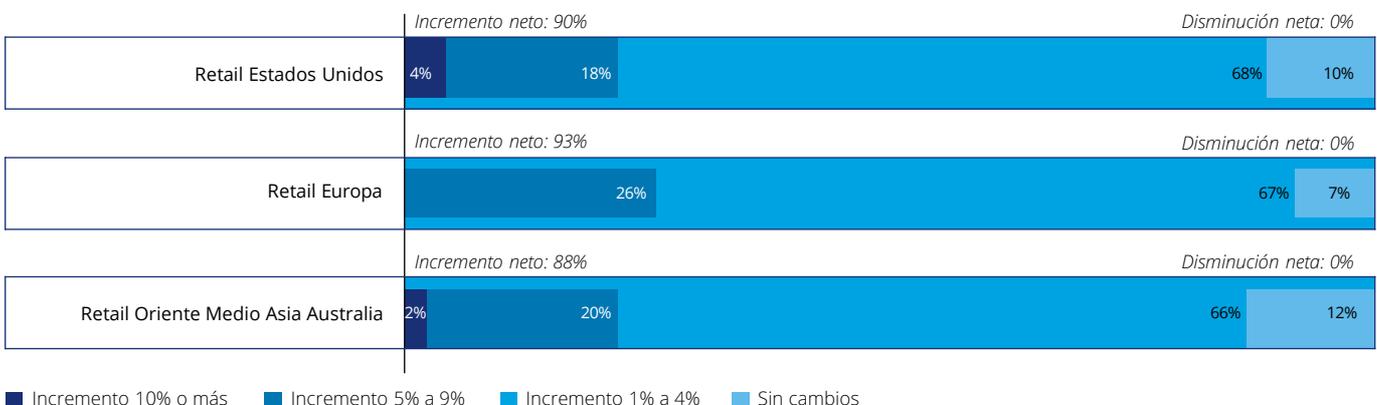
Dentro de la investigación de Deloitte US sobre el futuro de la industria del consumo¹, se hace hincapié en cómo las empresas tienen capacidad de acción y pueden tomar decisiones para determinar su futuro. Los minoristas pueden tomar decisiones hoy que probablemente les serán de gran ayuda para la próxima década. Las oportunidades de crecimiento significan que, dentro de 10, 20 o 30 años, podríamos mirar hacia atrás a 2024 como un año de transformación para el comercio minorista, pero otro año de estancamiento y un enfoque a corto plazo en el desafiante entorno económico podría dejar a los minoristas rezagados en los próximos años. Mucho dependerá de cómo le vaya al sector en el entorno del año por delante, ya que el apetito por la inversión está ligado al optimismo de los líderes minoristas sobre la salud de sus sectores.

Con el fin de evaluar la condición general del sector minorista, pedimos a 200 líderes minoristas de todo el mundo que proporcionaran sus expectativas de ingresos y margen operativo, dos indicadores clave de la salud financiera de una empresa, para la industria en su conjunto. Teniendo en cuenta la incertidumbre que rodea el panorama mundial, las expectativas de los minoristas son relativamente optimistas para 2024. De hecho, la industria anticipa unilateralmente un aumento neto en el crecimiento de los ingresos (véase el cuadro 1).

La mayoría de los minoristas prevén un aumento de los ingresos del 1% al 9% (89%). Los minoristas europeos son los más positivos, ya que esperan un crecimiento de los ingresos ligeramente superior en comparación con otras regiones, y una mayor proporción prevé un aumento del 5% al 9%.

Cuadro 1. Expectativas de crecimiento de los ingresos

Expectativa de crecimiento interanual de los ingresos en 2024 para la industria



P. ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento interanual de los ingresos en 2024 para la industria minorista en el mercado [regional]?

Tamaño de la muestra (N) = 200 Venta al por menor Estados Unidos (50) Venta al por menor Europa (100) Venta al por menor Oriente Medio Asia Australia (50)

©Deloitte Global 2024

Fuente: ©Deloitte Global, Deloitte Global Retail Outlook 2024

La industria minorista global también proyecta expectativas optimistas en lo que respecta a diferencias regionales, la mayoría de los minoristas (74%) prevé un modesto aumento, lo que indica una confianza general en el desempeño financiero del sector. La mayoría de los minoristas de Estados Unidos (EE. UU.) y Europa

muestran un sentimiento similar, mientras que Oriente Medio (74%) prevé un aumento modesto, lo que indica que la confianza general en Asia, Australia (MEAA) demuestra un porcentaje ligeramente menor del rendimiento financiero del sector. Ninguno de los encuestados espera ver un aumento en los márgenes de utilidad operativa.

Cuadro 2. Expectativas de margen operativo

Expectativas de márgenes de beneficio operativo interanual en 2024 para el sector



■ Disminución significativa ■ Incremento significativo ■ Incremento moderado ■ Permanece igual ■ Disminución moderada

P. En comparación con 2023, ¿cuáles son sus expectativas para los márgenes de utilidad operativa en 2024 para la industria/mercado?

Tamaño de la muestra (N) = 200 Venta al por menor Estados Unidos (50) Venta al por menor Europa (100) Venta al por menor Oriente Medio Asia Australia (50)

©Deloitte Global 2024

Fuente: ©Deloitte Global, Deloitte Global Retail Outlook 2024

Entonces, ¿qué es lo que está impulsando esta perspectiva optimista? Las principales razones para el aumento esperado de los márgenes de la industria minorista incluyen un enfoque en la rentabilidad del comercio electrónico (47%) y la diversificación en flujos de ingresos de mayor margen (34%).

Aumento de los márgenes operativos: E-commerce

Si bien el comercio electrónico es un factor clave para el crecimiento de los ingresos, los minoristas se centran cada vez más en gestionar el desafío que presenta para la rentabilidad. Asegurar el crecimiento de los resultados a través del comercio electrónico puede resultar un desafío, pero existen claras oportunidades para mejorar la rentabilidad.

En los sectores minoristas donde los márgenes son ajustados, los costos adicionales asociados con la entrega reducen las ganancias. La infraestructura y los costos de la logística y la entrega de última milla plantean un reto claro en Europa, donde el comercio electrónico transfronterizo es habitual. Mientras tanto,

la vasta extensión geográfica y los diferentes niveles de desarrollo de infraestructura en el Medio Oriente agregan costo y complejidad al modelo de negocio de comercio electrónico. Para algunos minoristas, las inversiones adicionales en infraestructura y centros logísticos son esenciales para abordar estos desafíos y optimizar las cadenas de suministro del comercio electrónico, pero significan que la rentabilidad podría seguir siendo una ambición a largo plazo. Del mismo modo, es poco probable que la aparición de sistemas de entrega innovadores, como los que utilizan vehículos autónomos y drones, se implemente a escala en el próximo año.

La tecnología puede crear eficiencias, lo que puede aumentar la rentabilidad del comercio electrónico durante la próxima década, pero el comportamiento del consumidor también tiene un gran impacto en la rentabilidad. Por ejemplo, la creciente demanda de un cumplimiento rápido está ejerciendo presión sobre las empresas. Según la encuesta, los minoristas esperan que, en los próximos cinco años, dos tercios de las entregas se cumplan el mismo día o al día siguiente.

En otros lugares, las devoluciones en línea han llegado a representar un desafío sustancial para los minoristas, ya que los consumidores aprovechan cada vez más las políticas de devolución gratuita y piden más productos de los que planean conservar. El enfoque tradicional de los retornos es costoso y a menudo insostenible. Un producto que vuelve a entrar en la cadena de suministro después de la venta se considera una "excepción" y es complejo de tratar: aumenta los costos, reduce el margen y enmascara el verdadero comportamiento del consumidor a través de inconsistencias en los informes. Pero hay una serie de soluciones potenciales, respaldadas por la tecnología, que podrían utilizarse en el próximo año para mitigar el impacto de los rendimientos. Con el fin de reducir las devoluciones y mejorar la rentabilidad, algunos minoristas han comenzado a cobrar por las devoluciones. Sin embargo, esta no es una estrategia óptima. Aunque el cobro por las devoluciones puede reducir una pequeña cantidad de compras impulsivas, es poco probable que el cobro de una pequeña tarifa por las devoluciones cubra el costo total del reprocesamiento, la limpieza o la reposición de productos.

Una estrategia alternativa para reducir el impacto de las devoluciones sería centrarse en el comportamiento en sí, mejorando la experiencia del consumidor y aumentando el consumismo consciente. Por ejemplo, el uso de técnicas para proporcionar información mejorada sobre el producto puede disminuir considerablemente las devoluciones al educar al consumidor sobre si un producto es adecuado para él. Esto puede ser tan simple como guías de tallas mejoradas para la ropa, o el uso de videos de productos, avatares, vistas de productos a 360 grados, preguntas frecuentes o chatbots para ayudar a los consumidores a elegir productos que es mucho menos probable que devuelvan. El uso de la realidad virtual o aumentada para colocar un producto en el hogar, o el software de prueba virtual también pueden ayudar al consumidor a tomar una decisión más clara sobre si realmente quiere el producto. La aparición de la IA generativa tiene el potencial de hacer que ésta sea una forma mucho más eficaz de reducir las devoluciones.

Aumento de los márgenes operativos: diversificación hacia flujos de márgenes de ingreso más altos

En su búsqueda por encontrar fuentes alternativas de ingresos, los minoristas están analizando cada vez más cómo se pueden utilizar sus activos existentes. Para muchos minoristas, uno de los activos más valiosos que poseen son los datos de sus clientes. Combinado con un valioso espacio publicitario, en el punto de venta tanto en línea como en la tienda, esto presenta una gran oportunidad para que los minoristas hagan crecer sus negocios de medios minoristas. Con tantos navegadores de Internet eliminando gradualmente el uso de cookies de terceros, la capacidad de los minoristas para aprovechar sus propios datos de primera mano para ayudar a los anunciantes de marcas a conectarse con los consumidores de conformidad con las leyes y regulaciones locales se está volviendo más valiosa que nunca. Los minoristas pueden beneficiarse de esta oportunidad, ya sea creando una nueva fuente de ingresos o encontrando formas de reducir los costos de publicidad existentes. Además, el uso de medios minoristas específicos y relevantes puede aumentar las ventas y mejorar la experiencia fluida de las compras omnicanal.

Además de sus servicios de medios minoristas, un número cada vez mayor de retailers buscará expandir su oferta de servicios B2B. De hecho, según nuestra encuesta, el 27% de los minoristas de todo el mundo buscan realizar adquisiciones de empresas relevantes en este espacio. Además de las adquisiciones, es probable que más minoristas intenten consolidar todos sus servicios B2B (por ejemplo, nube, ciberseguridad, logística, medios de comunicación, etc.) bajo un mismo techo, ya que intentan distinguir entre sus negocios minoristas principales y los servicios de mayor margen que ofrecen. Es probable que la consolidación de los servicios tecnológicos proporcione a los minoristas la capacidad de tomar decisiones de inversión independientes que puedan beneficiar a esa parte de sus negocios.



Prioridades para el año entrante



Una visión optimista sobre el crecimiento general de los ingresos y los márgenes está muy bien, pero para lograr sus objetivos de ingresos y márgenes operativos, los minoristas deben priorizar cuidadosamente sus acciones e inversiones. Para comprender en qué se centran más los minoristas, pedimos a los líderes minoristas que identificaran las principales prioridades para sus empresas en 2024 (véase el Cuadro 3).

Surgió un tema común, ya que los minoristas de todo el mundo informaron que su principal objetivo era sentar las bases para un éxito futuro. Los minoristas reconocen la necesidad de abordar

los desafíos sistémicos fundamentales de sus negocios, como las presiones de costos, las cadenas de suministro frágiles y los asuntos relacionados con el clima, antes que otras prioridades. Al abordar estas áreas ahora, los minoristas pueden sentar las bases para el crecimiento en el futuro. También se nos recuerda que el rendimiento a corto plazo es importante, ya que el crecimiento de la cuota de mercado, el mantenimiento de los márgenes operativos y otras métricas de rendimiento ocupan un lugar destacado.

Top cinco de prioridades de las compañías para el 2024:



Gestionar las presiones inflacionarias y reducción de costos

Dada la actual incertidumbre económica, sigue habiendo un fuerte enfoque en abordar los desafíos inflacionarios y las estrictas medidas de reducción de costos. Especialmente en las operaciones comerciales, la reducción de costos se puede mejorar mediante la implementación de (nuevas) tecnologías, incluida la IA, aun si esto acompaña a un horizonte de retorno más largo.



Mejorar la resiliencia de la cadena de suministro

Menos de la mitad de los minoristas dicen que gestionan eficazmente las interrupciones de la cadena de suministro. Como resultado, las empresas, especialmente en Europa, buscan mejorar la eficiencia operativa de la cadena de suministro, reducir las vulnerabilidades y ayudar a garantizar respuestas más ágiles a las interrupciones. Con este fin, uno de cada cuatro minoristas busca adquirir capacidades logísticas.



Ser más sostenibles desde el punto de vista del medio ambiente

En respuesta al interés de los consumidores y a los desarrollos regulatorios, los minoristas están priorizando los asuntos ESG este año. Como resultado, hay más inversiones importantes en el desarrollo y ejecución de esta estrategia.



Aumentar la cuota de mercado

En medio de estos desafíos, existe un compromiso inquebrantable para impulsar el crecimiento del negocio mediante la expansión de la participación de mercado en todas las geografías. No se trata solo de superar los desafíos, sino de posicionar estratégicamente a las empresas para que tengan un éxito sostenido y la competitividad prospere. Esto también significa explorar fuentes de ingresos adicionales en industrias adyacentes.



Mantener o aumentar los márgenes operativos

Las condiciones cambiantes del mercado y las continuas presiones inflacionarias crean un incentivo adicional para que los minoristas reinviertan en sus negocios. Ya sea para mantener los precios bajos o invertir en tecnología para preparar su negocio para el futuro, priorizar los márgenes operativos brinda a los minoristas más flexibilidad en torno a estas decisiones de inversión.

Cuadro 3. Prioridades top de las compañías

Prioridades top de las compañías para el 2024



P: ¿Cuáles son las principales prioridades para su empresa en 2024?
Tamaño de la muestra (N) = 200

©Deloitte Global 2024

Fuente: ©Deloitte Global, Deloitte Global Retail Outlook 2024

Prioridad número uno: controlar la inflación

Un tercio de los encuestados afirmó que la gestión de la presión inflacionaria y la reducción de costos era una prioridad absoluta, lo que la convierte en la prioridad número uno de los minoristas de todo el mundo. Pero con señales que apuntan a que la inflación está en retirada, ¿por qué sigue siendo un problema tan apremiante para los minoristas?

Según datos de ConsumerSignals, desde 2022 los consumidores han demostrado resiliencia frente a los desafíos a nivel mundial. Sin embargo, en los últimos meses, el índice de bienestar global sugiere que los consumidores están perdiendo fortaleza financiera².

Más recientemente, el bienestar financiero y las intenciones de gasto han comenzado a dirigirse hacia el sur nuevamente. Después de una recuperación prolongada, la tendencia sugiere que los consumidores han alcanzado colectivamente otro punto de inflexión a nivel mundial.

Es posible que la relajación del impulso psicológico inicial de la inflación haya seguido su curso y los consumidores ya no sean lo suficientemente optimistas como para pronosticar una mejora en sus sentimientos. Es posible que muchos consumidores hayan llegado a sus límites con los aumentos de precios y la ampliación del presupuesto. Al mismo tiempo, la economía global que en los últimos años se centró más en el comercio y el consumo de bienes, debido a las restricciones de la pandemia, está volviendo a los servicios³.

En este entorno, la incertidumbre entre los consumidores sigue siendo elevada⁴ y es probable que la inflación siga siendo un desafío en 2024, lo que obligará a los consumidores a comprar menos. Los minoristas deben evaluar el posible impacto duradero de los precios altos. Muchos consumidores han realizado cambios en el lugar y la forma en que compran, cambiando a marcas más baratas o productos de marca blanca en respuesta a los cambios en el costo de vida. Se espera que esto perdure durante todo el año: según la encuesta Perspectivas Globales del Comercio Minorista 2024, los minoristas esperan que los precios más bajos sean un motor de compra más fuerte que la lealtad a la marca o la sostenibilidad.

Desafíos y oportunidades



Es probable que en 2024 el sector minorista se enfrente a una serie de desafíos sistémicos. Al mismo tiempo, cambiar el comportamiento de los consumidores y la tecnología disruptiva pueden ayudarles a aprovechar las oportunidades de crecimiento. Exploramos estos temas contrastantes a lo largo de la encuesta, analizando cómo las empresas planeaban responder a los desafíos y dónde vieron oportunidades. Aquí evaluamos tres desafíos sistémicos y tres oportunidades que podrían definir la industria minorista, no sólo en el próximo año, sino en la próxima década y en adelante.

Desafío sistémico #1: El cambio climático y la credibilidad del compromiso de los minoristas con la transición verde

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los desastres relacionados con el clima aumentaron a nivel mundial en un 83% entre 2000 y 2020⁵. El desafío del cambio climático se intensificó durante 2023, cuando la Tierra experimentó su año más caluroso registrado⁶. La intensificación de las condiciones climáticas extremas afecta múltiples aspectos de la vida cotidiana tanto de los consumidores como de las empresas.

En particular, los minoristas pueden incurrir en múltiples riesgos como consecuencia del cambio climático. El daño potencial a los activos físicos, como tiendas y almacenes, los desafíos de entrega, las cadenas de suministro inciertas y los crecientes costos de los seguros son sólo algunos.

Frente a estos acontecimientos, el 68% de los minoristas están seguros de que el cambio climático aumentará significativamente el costo de hacer negocios en los próximos cinco años, con un pico del 74% de los encuestados de MEAA.

La adaptación al cambio climático y el cumplimiento de las demandas de los clientes y las normativas de prácticas más sostenibles en el comercio minorista también significan que es esencial que las empresas adopten prácticas relacionadas con ESG que ofrezcan transparencia y trazabilidad en sus cadenas de suministro. Esto incluye el uso de tecnologías como blockchain para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro de extremo a extremo. Al realizar un seguimiento de las transacciones y el movimiento de productos a lo largo de la cadena de suministro, las empresas reducen los riesgos de fraude y prácticas poco éticas. No es de extrañar, entonces, que el 52% de los minoristas esperen que blockchain se adopte más ampliamente en los próximos años.

Este nivel de transparencia no sólo cumple con las expectativas de los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente, sino que también ayuda a las empresas a cumplir con

los requisitos de información regulatoria, como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)⁷. Para aumentar la rendición de cuentas de las empresas, la UE (Unión Europea) ha ampliado la presentación de informes obligatorios y normalizados que afectan a unas 50,000 empresas que operan en la Unión Europea (UE) a partir del 1 de enero de 2024. Esto incluye las filiales en la UE de las empresas más grandes con sede en Estados Unidos. Aunque los primeros informes relacionados con la CSRD no están previstos hasta dentro de un año, dada la complejidad de la normativa, 2024 es el momento de prepararse para cumplir con los requisitos.

Sin embargo, esta no es la única directiva regulatoria sobre prácticas ESG. A medida que la sostenibilidad se vuelve más importante para los consumidores, las declaraciones y etiquetas ambientales también aumentan. Para evitar el riesgo de "greenwashing" y reforzar la confianza de los consumidores en las marcas, existen nuevas normativas que definen estrictamente las declaraciones y la comunicación medioambiental. Para verificar y corroborar estas afirmaciones, las empresas tienen que confiar cada vez más en certificaciones de terceros independientes. Prueba de esta tendencia es el número de Empresas B Certificadas que se ha acelerado en los últimos tres años, llegando a más de 8,000 empresas en 95 países⁸ a principios de 2024. Según la encuesta, el 60% de los minoristas esperan que las empresas dependan en gran medida de estas certificaciones en los próximos cinco años.

Aunque el costo de adaptación a la evolución del mercado relacionado con los criterios ESG es bastante elevado (el 10% espera realizar grandes inversiones financieras y el 64% espera inversiones moderadas este año). El cumplimiento temprano de las regulaciones también puede generar beneficios estratégicos, como aprovechar los datos para obtener información y transparencia, reducir los riesgos de reputación y mejorar las relaciones con las partes clave interesadas. En general, la mayoría de los minoristas (62%) están de acuerdo en que la sostenibilidad representa una oportunidad de crecimiento, ya que también esperan que más ingresos provengan de modelos de negocio circulares en los próximos cinco años.

Desafío sistémico #2: Escasez de trabajadores

Según las previsiones, las ventas minoristas mundiales superarán los 30 billones de dólares este año⁹. Al mismo tiempo, las economías avanzadas del mundo se enfrentan a una persistente escasez de mano de obra. En los últimos años, esto se ha visto exacerbado por la pandemia de COVID-19, que precedió a una fuerte disminución de la participación en la fuerza laboral y una caída de la migración. Aunque la participación y la migración se han recuperado, la oferta de mano de obra sigue siendo inferior a la necesaria. No es sólo la existencia del COVID lo que limita la oferta de mano de obra, sino también una disminución en el tamaño de las poblaciones en edad de trabajar en algunos países debido al envejecimiento de la población y la disminución de las tasas de natalidad en ciertas regiones, como Europa¹⁰. Esto obliga a las empresas a invertir más en tecnologías de automatización, ahorro y aumento de la mano de obra, acelerando así el crecimiento de la productividad.

Dado que la escasez de mano de obra persiste en todas las economías, la competencia en un mercado laboral con poco personal se está intensificando.

De cara a 2024, los minoristas ya prevén una mayor competencia por el talento calificado a nivel mundial. En respuesta al entorno dinámico de la fuerza laboral, los minoristas están priorizando las políticas de trabajo híbrido para retener el talento, al tiempo que reconocen el impacto potencial de la escasez de personal en la experiencia del cliente. A pesar de la competencia generalizada por el talento calificado, más minoristas en Europa (71% frente al 66% en MEAA y el 62% en Estados Unidos) planean invertir en la contratación, pero también invertir más en retener y preparar a sus fuerzas de trabajo para el futuro. Esto podría deberse a que los minoristas en Europa confían menos en su capacidad para mejorar y reciclar eficazmente a sus empleados que los minoristas en otras geografías.

Sin embargo, con la necesidad de automatización cada vez más evidente, la industria debe centrarse estratégicamente en el reciclaje y la mejora de las capacidades de los empleados para alinear las habilidades de la fuerza laboral con las tendencias tecnológicas emergentes. Por lo tanto, los minoristas, especialmente en Europa, están adoptando la IA como una herramienta estratégica para mejorar la gestión de la fuerza laboral, los procesos de contratación y la capacitación de los empleados, lo que subraya su compromiso de aprovechar las tecnologías avanzadas para el crecimiento sostenible y la competitividad.

Desafío sistémico #3: Cadenas de suministro bajo presión

Durante la pandemia de COVID-19, las cadenas de suministro mundiales se vieron interrumpidas por un aumento de la demanda de bienes por parte de los consumidores, combinado con las restricciones relacionadas con la pandemia en la producción y la distribución. La mayor parte de esa disrupción se ha evaporado, pero la experiencia convenció a las empresas globales de que sus cadenas de suministro eran más frágiles y vulnerables de lo que se sabía anteriormente.

En consecuencia, las empresas globales, aunque siguen enfocadas en el bajo costo y la alta velocidad, se centran cada vez más en la resiliencia de la cadena de suministro. El resultado es una mayor inversión en la diversificación de la cadena de suministro, con un enfoque en la reducción de la exposición a China. Las empresas globales están respondiendo a las tensiones geopolíticas y están trasladando los procesos de China al sudeste asiático, India, México y otros lugares.

Mientras tanto, los gobiernos están desempeñando un papel en el rediseño de las cadenas de suministro. Estados Unidos y sus aliados han restringido el comercio y los flujos de capital con China en materia de alta tecnología. Además, Estados Unidos y otros países han proporcionado subsidios para la relocalización de la fabricación de alta tecnología y la inversión en energía limpia. Esto forma parte de una tendencia hacia el uso de la política industrial para promover tipos específicos de inversión. Esto ha sido cierto, especialmente en los Estados Unidos, así como en Europa y Japón.

Los minoristas reconocen la necesidad de abordar los desafíos sistémicos fundamentales para sus negocios, como las presiones de costos, las cadenas de suministro frágiles y el cambio climático. Menos de la mitad de los minoristas dicen que gestionan eficazmente las interrupciones de la cadena de suministro. Como resultado, las empresas, especialmente en Europa, buscan mejorar la eficiencia operativa de la cadena de suministro, reducir las vulnerabilidades y ayudar a garantizar respuestas más ágiles a las interrupciones. Con este fin, uno de cada cuatro minoristas está buscando adquirir capacidades logísticas.

Los minoristas también esperan aumentar significativamente el intercambio de datos y la colaboración con los miembros de la cadena de valor para mejorar la eficacia de las previsiones, esencial para crear eficiencias a lo largo de toda la cadena de suministro y anticipar la demanda de bienes.

Oportunidad #1: Salud y bienestar en aumento

La salud y el bienestar son tendencias crecientes para los consumidores, como resultado de comportamientos más conscientes y una mayor atención a su salud. Ocho de cada diez consumidores declaran buscar alimentos que ofrezcan perfiles nutricionales personalizados a sus necesidades¹¹.

Además, el gasto en bienes y servicios digitales de salud y bienestar, como las aplicaciones para la telemedicina y el seguimiento del estado físico, es una categoría emergente en las carteras de los consumidores, según ConsumerSignals de Deloitte Global. Aproximadamente uno de cada diez consumidores gastó en productos y servicios de esta categoría durante el último mes, siendo los consumidores jóvenes (de 18 a 34 años) los que más gastaron entre todas las generaciones¹².

Como resultado, los minoristas esperan un aumento en el uso de "wearables" por parte de los consumidores para controlar su salud e integrar la nutrición personalizada en sus selecciones de compra, con un énfasis particular en los minoristas estadounidenses (68% frente al 61% de los minoristas europeos y el 60% de los minoristas de MEAA).

Esta podría ser una oportunidad para que los minoristas inviertan en funcionalidades digitales para ayudar a los consumidores a tomar decisiones más saludables. Además, la adopción por parte de los consumidores de medicamentos para bajar de peso como el péptido similar al glucagón-1 (GLP-1) tiene el potencial de cambiar los patrones de demanda en varias de las categorías de productos de los minoristas. El uso de medicamentos para bajar de peso podría impulsar la venta de otras categorías discretivas (como los productos dietéticos complementarios).

Más específicamente, la adopción por parte de los consumidores de medicamentos para bajar de peso como GLP1 está siendo abordada activamente por los minoristas en los Estados Unidos y en Europa, ya sea mediante el desarrollo de planes de acción o estrategias comerciales para gestionar los posibles cambios en los patrones de demanda a nivel de categoría provocados por el uso del medicamento (44% en los Estados Unidos y 50% en Europa), o por tener ya una estrategia en marcha (10% en Estados Unidos y 3% en Europa).

¿Qué son los medicamentos para bajar de peso (GLP-1) y cómo afectan a los minoristas?

En los últimos años, una nueva clase de medicamentos utilizados para tratar la diabetes tipo 2 ha llamado la atención debido a sus impresionantes resultados de pérdida de peso: estos son los agonistas del receptor del péptido-1 similar al glucagón (GLP-1). La investigación clínica encontró que estos medicamentos pueden contribuir a la saciedad y pueden regular el apetito, lo que en última instancia ayuda a apoyar la pérdida de peso¹³.

El mercado de los medicamentos para bajar de peso es potencialmente grande: hay aproximadamente 750 millones de personas obesas en todo el mundo. En los Estados Unidos equivale a alrededor del 42% de los adultos, y las enfermedades relacionadas con la obesidad conducen a miles de millones de dólares en costos de atención médica cada año.

Las compañías farmacéuticas están probando medicamentos GLP-1 para otros usos, como la prevención de enfermedades cardiovasculares entre los adultos obesos.

Algunos minoristas con negocios farmacéuticos han anunciado que las recetas de GLP-1 ya han ayudado a impulsar las ventas para el segundo trimestre de 2024¹⁴ y están llevando a más personas a las tiendas, donde compran productos de otras categorías, como consumibles y productos de salud y bienestar¹⁵. Al mismo tiempo, podría haber una reducción en el gasto en comestibles, ya que los consumidores de medicamentos GLP-1 pueden reducir su consumo de alimentos¹⁶.

Oportunidad #2: La tecnología apoya un cambio de lo masivo a lo micro

Hoy en día, los consumidores se diferencian cada vez más entre sí en sus preferencias de compra y en lo que quieren de los minoristas, lo que lleva a la industria a considerar cambiar su paradigma de lo masivo a lo micro, o del comercio minorista impulsado por la oferta al minorista impulsado por la demanda. Los minoristas deben considerar a sus consumidores como individuos y, como consecuencia, el marketing, las promociones y los procesos deben ser cada vez más específicos.

Pasar de lo masivo a lo micro significa crear experiencias personalizadas para los clientes y modos de servicio en los canales. La expectativa es que los surtidos, proporcionados en una combinación de experiencias digitales y en la tienda, probablemente se adapten a las necesidades individuales con mayor precisión. De masivo a micro también significa que no debería haber un solo formato exitoso, sino que habrá una mayor combinación de digital y físico, entrega y en tienda, ofertas de nicho y alto volumen, configuradas entorno a las diferentes prioridades de los consumidores (por ejemplo, calidad, valor, elección, conveniencia, etc.)

En esta evolución, la tecnología juega un papel crucial. Los minoristas tienen muchas expectativas con respecto a los principales cambios tecnológicos que se están produciendo en los próximos cinco años, principalmente relacionados con la mejora de la eficacia de las previsiones y la mejora y adaptación de la experiencia de compra en general.

En primer lugar, los minoristas aumentarán significativamente el intercambio de datos y la colaboración con los socios de la cadena de valor para mejorar la eficacia de las previsiones, esenciales para crear eficiencias a lo largo de toda la cadena de suministro y para anticipar la demanda de bienes. También es probable que veamos una mayor velocidad de previsión, ya que casi la mitad de los minoristas involucrados en la encuesta identificaron a la inteligencia artificial (AI) como la clave para automatizar este proceso.

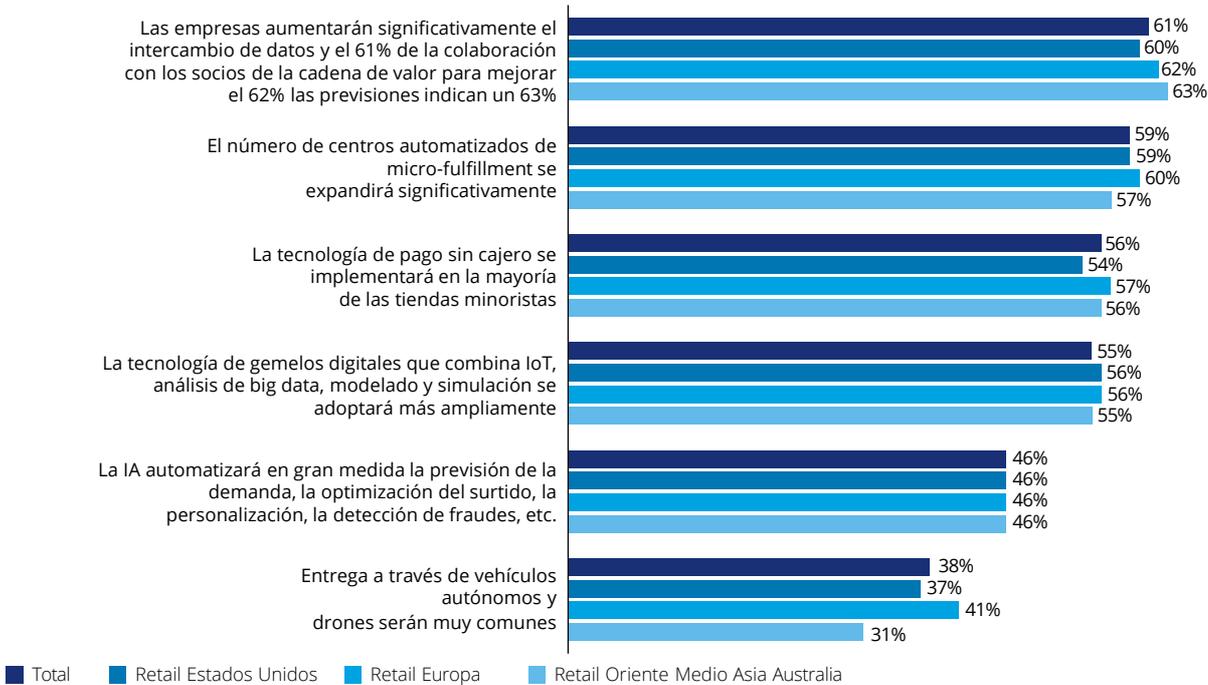
En el intento de acercar el almacenamiento y la distribución de mercancías a los consumidores finales y acortar el tiempo que se tarda en entregar los productos pedidos en línea, se espera que el número de centros de microfulfillment automatizados se amplíe significativamente. En los próximos cinco años, es casi seguro que las ventas de comercio electrónico serán testigos de un fuerte énfasis en la entrega rápida, con un 64% que espera que se cumpla al día siguiente o en el mismo día. Esto muestra una importante preferencia de los consumidores por opciones de envío rápidas y eficientes en el cambiante panorama minorista. En la fase de entrega, los vehículos autónomos y los drones aún no se han adoptado en gran medida para el próximo año, ya que solo el 38% de los minoristas cree que serán muy comunes. La tecnología para mejorar las experiencias de los clientes, como el pago sin cajero, es una realidad creciente y se espera que se implemente en la mayoría de las tiendas minoristas, haciendo que las compras sean más rápidas y fáciles.

También la tecnología de "gemelos digitales" que combina el Internet de las Cosas (IoT), es probable que los minoristas, adopten más ampliamente el análisis, el modelado y la simulación de Big Data. Teniendo en cuenta el crecimiento del comercio electrónico y el aumento potencial del comercio social y las plataformas directas al consumidor, los gemelos

digitales están adquiriendo un papel relevante para los minoristas. Mediante el uso de esta tecnología, los minoristas pueden recopilar información valiosa no sólo sobre las preferencias y experiencias de los clientes, sino que también pueden mejorar la eficiencia general, desde la gestión de la cadena de suministro hasta las operaciones de la tienda.

Cuadro 4. Expectativas tecnológicas

Cambios tecnológicos que podrían ocurrir dentro de los próximos cinco años



P. Teniendo en cuenta la industria minorista, ¿cuáles son las posibilidades de que ocurra lo siguiente en los próximos cinco años en el mercado? Tamaño de la muestra (N) = 200 Venta al por menor Estados Unidos (50) Venta al por menor Europa (100) Venta al por menor Oriente Medio Asia Australia (50)

©Deloitte Global 2024

Fuente: ©Deloitte Global, Deloitte Global Retail Outlook 2024

Oportunidad #3: Liberar el poder de la inteligencia artificial

Existe la expectativa de que la IA generativa (GenAI) pueda utilizarse para desbloquear el valor empresarial, potenciar la eficiencia y la productividad, y abrir la puerta a productos, servicios y modelos de negocio completamente nuevos. Según el instituto de IA de Deloitte US, el 79% de los líderes empresariales de la industria esperan que GenAI transforme sus organizaciones en los próximos tres años¹⁷.

Las oportunidades en el comercio minorista son emocionantes. Entre las capacidades de GenAI se encuentra la capacidad de crear automáticamente contenido atractivo bajo demanda y a escala. Con el texto, las imágenes, las campañas de marketing, las ofertas de productos y mucho más creados por GenAI, los minoristas pueden hiper-personalizar la interacción con el cliente en una multitud de mercados y canales. Además, GenAI sirve como otra poderosa herramienta que puede ayudar a mejorar el análisis de datos, el reconocimiento de patrones y el modelado predictivo. Destaca en el procesamiento de grandes volúmenes de datos a altas velocidades, la extracción de información y la identificación de oportunidades. El ritmo rápido de la toma de decisiones en la industria minorista y otros sectores de consumo exige un análisis más rápido de los datos empresariales, incluida la información estructurada (por

ejemplo, ventas) y la información no estructurada (por ejemplo, comentarios de los clientes y tendencias de diseño). Dada la escala de los datos, así como la realidad de que los datos a veces están aislados o dispersos geográficamente, GenAI puede ayudar a las empresas a consultar conjuntos de datos de forma más rápida y sencilla para encontrar las respuestas a las preguntas más rápidamente y comprender su mercado a un nivel de granularidad y velocidad que antes se consideraba inalcanzable.

Durante el último año, se han identificado y desarrollado muchos casos de uso y herramientas para GenAI en el comercio minorista¹⁸. Es probable que el próximo año los minoristas comiencen a adoptarlos e implementarlos a escala. Según los encuestados de este año, las áreas de priorización podrían incluir el uso de IA/GenAI para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro de extremo a extremo (46% de los encuestados), permitir recomendaciones personalizadas de productos (42%) y mejorar la gestión, contratación y capacitación de la fuerza laboral (41%) (ver Cuadro 5). Cada una de las tres prioridades principales identificadas en la encuesta se vincula a distintas partes de un negocio minorista (cadena de suministro, marketing y talento), lo que demuestra el impacto potencial que GenAI

podría tener en un negocio. También sugiere la necesidad de que los minoristas adopten una visión holística y estratégica sobre cómo implementan y utilizan GenAI en sus organizaciones. Si las herramientas se van a implementar en diferentes departamentos, luego se universalizan múltiples partes de un negocio.

La carrera para implementar esta tecnología debe ponerse en marcha y cumplirse, y las herramientas y los riesgos rápidos de que las que se utilicen en diferentes departamentos, las colaboraciones deben considerarse por su potencial para servir a no crear ineficiencias innecesarias.

Cuadro 5. Prioridades de usos de la Inteligencia Artificial

El uso de IA/GenAI probablemente tendrá prioridad en 2024

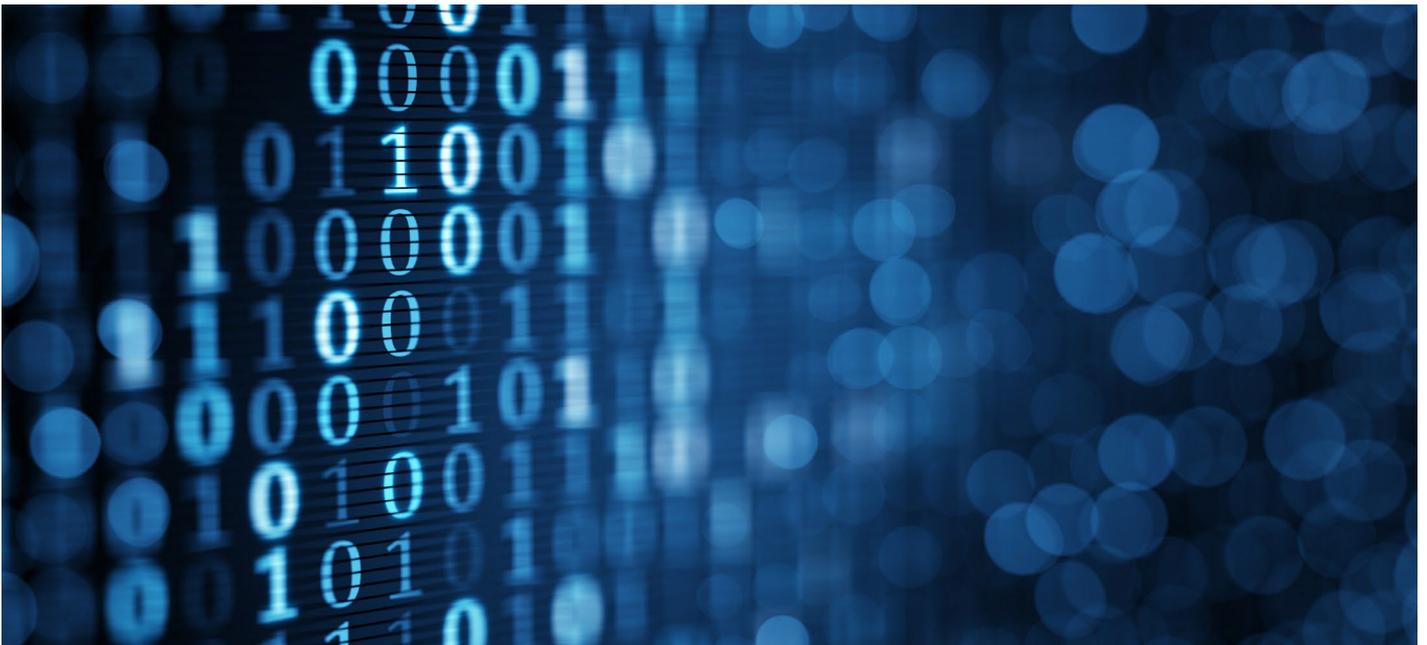


P. ¿Cuál de los siguientes usos de la IA/GenAI es probable que su empresa priorice en 2024?

Tamaño de la muestra (N) = 200 Venta al por menor Estados Unidos (50) Venta al por menor Europa (100) Venta al por menor Oriente Medio Asia Australia (50)

©Deloitte Global 2024

Fuente: ©Deloitte Global, Deloitte Global Retail Outlook 2024



Sobre la encuesta



El informe Perspectivas Globales del comercio minorista 2024 de Deloitte se basa en una investigación realizada por la agencia independiente de investigación de mercado ColemanParkes en nombre de Deloitte Global. La encuesta se llevó a cabo por teléfono y en línea con 200 profesionales del comercio

minorista que comprenden altos ejecutivos y decisores senior con responsabilidad directa en iniciativas estratégicas dentro de sus organizaciones. La encuesta se realizó entre el 10 de noviembre y el 7 de diciembre de 2023.

Norte América	50 encuestados	Estados Unidos
Europa	100 encuestados	Inglaterra, Alemania, Francia y otros países europeos
MEAA	50 encuestados	UAE, KSA y otros países de África y Australia



Perspectivas de la industria



Nancy Mahon

Directora de Sostenibilidad
The Estée Lauder Companies

Sostenibilidad e impacto social en la industria de la belleza: Una conversación con la Directora de Sostenibilidad de: The Estée Lauder Companies

En el dinámico mundo de los bienes de consumo, el papel de la sostenibilidad y el impacto social se ha vuelto cada vez más crucial. Nancy Mahon, Directora de Sostenibilidad de The Estée Lauder Companies, arroja luz sobre los esfuerzos de la empresa, el impacto de las asociaciones y la participación de las partes interesadas internas para ayudar a fomentar un futuro más verde.

El poder de las empresas de consumo

Para The Estée Lauder Companies, la sostenibilidad no se trata solo de reducir el impacto ambiental, sino de crear un impacto social con y para las partes interesadas. Nancy enfatiza la posición única e influyente que tienen las empresas de bienes de consumo en ese sentido. "Las empresas de bienes de consumo tienen una oportunidad increíble de conectarse no sólo con los empleados, sino también con los consumidores, y ese poder colectivo de las personas y las marcas puede conducir a un cambio impactante", afirma. Este poder, ella cree, posiciona a organizaciones como The Estée Lauder Companies como actores fundamentales para ayudar a abordar los desafíos globales.

Generar valor para las partes interesadas

Para utilizar esta influencia, los esfuerzos de sostenibilidad deben estar alineados con la marca, con los mensajes de venta al por menor y en la experiencia del empleado. "Necesitamos hablar de nuestro trabajo de una manera que sea relevante para todas las partes interesadas y que sea valiosa para ellas", dice, enfatizando la necesidad de un enfoque que beneficie a los empleados, los consumidores, los inversores y los gobiernos por igual.

Alianzas para el progreso

Está claro que las asociaciones juegan un papel en el camino hacia la sostenibilidad de The Estée Lauder Companies. Nancy destaca los esfuerzos de colaboración con colegas de la industria y socios de diversos sectores que comparten el compromiso de The Estée Lauder Companies con la sostenibilidad. El gigante de la belleza se ha comprometido con proveedores de envases, competidores e incluso con sectores no relacionados, lo que demuestra que la sostenibilidad es un esfuerzo colectivo. "Es un deporte de equipo", dice Nancy. "Y nuestra escala ayuda a iniciar y crear un cambio significativo".

Calificaciones ambientales, regulaciones y pautas para la presentación de informes

Nancy menciona con orgullo los recientes logros de The Estée Lauder Companies en las calificaciones ambientales. La empresa obtuvo altas calificaciones en las categorías de clima, agua y madera del CDP (sistema de informes de sostenibilidad).

Cuando se habla de la evolución del panorama corporativo Directiva de Informes de Sostenibilidad (CSRD) Nancy tiene una perspectiva positiva. Si bien reconoce los desafíos, acoge con beneplácito el potencial de normalización en el ámbito de la presentación de informes. La presentación de informes estandarizados no solo simplificaría el proceso para las empresas, sino que también podría proporcionar una narrativa armonizada que se puede compartir a nivel mundial. Esto, ella cree, ayudará a facilitar una forma más transparente e impactante de contar sus historias de sostenibilidad.

Empoderar a las partes internas interesadas

En The Estée Lauder Companies, los empleados desempeñan un papel importante en el camino hacia la sostenibilidad. Una encuesta interna llamada "ELC Listens" reveló que los empleados realmente valoran tener edificios "verdes", por ejemplo. Como resultado, la empresa amplió la comunicación interna sobre sus iniciativas de sostenibilidad y ha empoderado a los empleados a través de la creación de equipos ecológicos en varias oficinas. Esto ayuda a fomentar un sentido de participación y propiedad entre los empleados.

La educación es otra forma en que la estrategia de sostenibilidad de The Estée Lauder Companies se filtra a sus empleados. Varios equipos de diferentes departamentos participaron recientemente en una iniciativa de capacitación centrada en la comprensión de las emisiones de alcance 3 y hay un hackathon climático planificado con el equipo de TI, reconociendo el impacto significativo que las decisiones de TI pueden tener en la sostenibilidad.

Conexión personal con la sostenibilidad

La conexión personal de Nancy con la sostenibilidad va más allá de su rol profesional y también está claramente presente en su vida familiar. "Tuvimos la bendición como familia de no vernos muy afectados durante la pandemia de COVID-19, pero se convirtió en un momento para que reevaluáramos las prioridades y consideráramos el impacto más amplio que tenemos en el mundo. Ya sea usando plástico o cartón reciclado, o minimizando el uso de agua mientras nos cepillamos los dientes, mi familia ahora participa activamente en prácticas sostenibles siempre que sea posible. "Obviamente, en una gran empresa, la complejidad de trabajar en sostenibilidad es muy diferente, pero los principios son esencialmente los mismos: se trata de tomar decisiones conscientes, comprender el impacto y contribuir activamente al cambio positivo".



Wouter Kolk
CEO
Ahold Delhaize Europa e Indonesia

Inflación, asequibilidad y comportamiento del consumidor: Navegando por el panorama minorista

El mercado minorista europeo se ha enfrentado a retos considerables en los últimos 12 a 18 meses, haciendo frente a la inflación y a las presiones de los costos. Wouter Kolk, director ejecutivo de Ahold Delhaize Europa e Indonesia, arroja luz sobre algunas de las estrategias empleadas por Ahold Delhaize para ayudar a superar estos desafíos. También habla sobre las iniciativas de sostenibilidad, el comportamiento de los consumidores, el impacto de la transformación digital y la evolución del panorama del liderazgo.

La inflación y los costos dominan la agenda

Entrando directamente en el tema, Wouter hace hincapié en el delicado equilibrio necesario para ayudar a gestionar la confianza pública y crear unidad en el sector frente a la inflación. "El aumento de la inflación ha planteado retos para el sector minorista, tanto para las empresas como para los consumidores. Debemos abordar el aumento de los costos sin comprometer la experiencia del cliente. Y tenemos que hacerlo juntos".

Cambios en la dinámica de los consumidores

Los consumidores son cada vez más conscientes de los precios, gravitan hacia las marcas blancas y buscan ofertas promocionales. Ahold Delhaize, reconociendo este cambio hacia alternativas más económicas, utiliza programas de fidelización y promociones personalizadas para ayudar a satisfacer las preferencias cambiantes de estos consumidores preocupados por los precios. "También hemos buscado la unidad de la industria para enfrentar las nuevas dinámicas del mercado. Las nuevas alianzas de compra nos han ayudado a comprar de manera más eficiente, lo que en última instancia ha llevado a precios más bajos para los clientes".

La sostenibilidad es cada vez más importante

La sostenibilidad también está a la vanguardia de los minoristas europeos, ganando aún más protagonismo en los últimos cinco años. Si bien reconoce el progreso realizado para integrar la sostenibilidad en las estrategias comerciales, con compromisos y acciones tangibles cada vez más frecuentes, Wouter aboga por una alineación aún mayor entre minoristas y proveedores para ayudar colectivamente a abordar algunos de los desafíos en este campo.

Imagina un enfoque colaborativo en el que minoristas y proveedores unan fuerzas para ayudar a reducir su huella de carbono e impulsar prácticas sostenibles. "Esto no tiene que ser una competencia; con estándares comunes, una agenda común y una mayor alineación dentro del comercio minorista y entre los proveedores, podemos mover la aguja juntos. A modo de industria, podemos liderar el camino".

La transformación digital y sus implicaciones

Ahold Delhaize, que inicialmente operaba predominantemente a través de tiendas físicas, emprendió el viaje hacia el comercio minorista omnicanal. La adopción de plataformas digitales y aplicaciones móviles se ha convertido en parte integral de su estrategia. "Tenemos que asegurarnos de que los consumidores sientan una experiencia de cliente fluida en todos los puntos de contacto digitales y físicos". Pero el cambio digital en el comercio minorista también plantea desafíos de rentabilidad, por ejemplo, debido a los costos adicionales asociados con el comercio minorista en línea. "La entrega en línea, etc., definitivamente no ayuda a su rentabilidad, pero ayuda a su crecimiento. Por lo tanto, definitivamente es una integral parte de nuestro negocio".

Wouter adopta el impacto de las tecnologías digitales como Chat GPT en el sector minorista. Ve oportunidades en áreas como la optimización de la cadena de suministro y el compromiso de los empleados, haciendo hincapié en la necesidad de un uso responsable y la protección de los datos. "Creo que habrá grandes oportunidades. Algunos procesos pueden acelerarse mucho por ello, lo cual es genial".

Liderazgo en la era del cambio

Pero a medida que el negocio minorista cambia, surgen nuevas prioridades y los clientes evolucionan, ¿qué significa esto para el papel del liderazgo en el sector minorista? La tecnología y la sostenibilidad se incorporan cada vez más a la agenda ejecutiva y Wouter predice que los responsables de tecnología y los responsables digitales probablemente desempeñarán un papel más destacado en los equipos ejecutivos. "Los líderes deben seguir aprendiendo continuamente y mantener la curiosidad sobre las tecnologías emergentes. El cambio hacia un equipo ejecutivo más diverso, que incluye a funcionarios de tecnología y expertos en sostenibilidad, por ejemplo, refleja el reconocimiento de la industria de la importancia de estos aspectos para dar forma al futuro del comercio minorista".

Wouter termina con un consejo para los empleados ambiciosos del comercio minorista: "sigan aprendiendo, sean curiosos y adopten el fascinante dinamismo de la industria minorista".



Scot Case

Vicepresidente de Sostenibilidad -
Federación Nacional de Minoristas (NRF)
Director Ejecutivo - Centro NRF para la
Sostenibilidad minorista

Navegando por el futuro del comercio minorista: una revolución sostenible

El panorama del comercio minorista está experimentando una transformación, y la sostenibilidad está emergiendo como una fuerza fundamental que da forma al futuro de la industria. En una entrevista exclusiva con Scot Case, vicepresidente de sostenibilidad de la Federación Nacional de Minoristas (NRF) y director ejecutivo del recién lanzado Centro para la Sostenibilidad del Comercio Minorista de la NRF, exploramos algunos de los profundos impactos de la sostenibilidad en el comercio minorista y las estrategias que los minoristas están adoptando para abordar este tema.

Sostenibilidad más allá de la regulación

En la amplia experiencia de Scot en el comercio minorista, ha visto cómo los ciclos económicos subían y bajaban. "Los minoristas que han sobrevivido y prosperado fueron los que priorizaron sus inversiones en tiempos de incertidumbre económica", dice Scot. Argumenta que la sostenibilidad no es una actividad de pausa. "Más bien, es un ciclo de mejora continua que produce dividendos sustanciales. Los minoristas que priorizan la sostenibilidad, incluso en tiempos económicos inciertos, se posicionan para el éxito a largo plazo". Es por lo que Scot se complace en señalar que la NRF, como la asociación comercial de minoristas más grande del mundo, está respondiendo a una creciente demanda de sus miembros para participar activamente en conversaciones sobre sostenibilidad. "Los resultados de la encuesta global de Deloitte también muestran que, cuando se les pregunta cuáles son sus principales prioridades, los minoristas enumeran la sostenibilidad justo después de gestionar los costos y las presiones inflacionarias y garantizar la resiliencia de la cadena de suministro".

Comportamiento del consumidor

Este creciente enfoque en la sostenibilidad es contrario a la suposición de que los desafíos económicos pueden conducir a una reducción del gasto de los consumidores y las empresas en sostenibilidad. De hecho, Scot señala un creciente interés de los consumidores por comprar productos ligeramente desgastados, usados o reacondicionados. Los minoristas que aprovechan esta oportunidad no solo satisfacen estas preferencias cambiantes de los consumidores, sino que también ayudan a crear nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de generación de clientes. "Hay muchos ejemplos, en los que vemos que la decisión financieramente inteligente, tanto para el minorista como para el consumidor, también produce beneficios gratuitos de sostenibilidad".

¿La sostenibilidad, una cuestión de definición?

Pero ¿qué constituye una decisión inteligente cuando se trata de sostenibilidad? Scot subraya algunos de los desafíos de alinear las muchas perspectivas sobre la sostenibilidad dentro del panorama minorista. Cada minorista tiene su propia definición de sostenibilidad, y los consumidores tienen diferentes expectativas según las distintas categorías de productos. Es probable que lo que consideran sostenible en la electrónica sea diferente de lo que consideran sostenible en la moda o al comprar un automóvil o una casa. Los minoristas deben cerrar esta brecha mediante la comprensión de los atributos específicos del producto, la comprensión de las elecciones del consumidor y la comunicación efectiva. El minorista necesita saber por qué un cliente eligió el producto X y no el producto Y. Por ejemplo, en algunos casos, los consumidores pueden indicar que están priorizando una mayor calidad porque podrán usar un producto más duradero durante más tiempo. Sin embargo, es posible que algunos minoristas no consideren la "calidad" como un atributo de sostenibilidad. "Es realmente una cuestión de definición", continúa Scot. "Saber qué atributos específicos del producto están involucrados en una compra y asegurarse de que los minoristas y los consumidores hablen el mismo idioma".

Un enfoque holístico de la sostenibilidad

La NRF lanzó recientemente el Centro NRF para la Sostenibilidad del Comercio Minorista, que se centra en la economía circular, la sostenibilidad de la cadena de suministro y los conocimientos de los consumidores. Curiosamente, cuando se trata de sostenibilidad, el Centro para la Sostenibilidad del Comercio Minorista de la NRF colabora no solo con los ejecutivos de sostenibilidad, sino que también se relaciona con varios departamentos. "Porque la sostenibilidad bien hecha está integrada en todos los aspectos de la estrategia de un minorista y en la ejecución de esa estrategia. Esto significa que hablamos activamente sobre sostenibilidad con la gente de finanzas, la gente de merchandising, la gente de nuestra red de suministro, la gente de marketing. Sin colaboración no lo lograremos".

¿Es la IA la varita mágica?

Scot habló sobre el impacto de la IA generativa y la tecnología en el apoyo a los esfuerzos de sostenibilidad. Desde el mapeo de redes de suministro interconectadas hasta el análisis de los atributos de los productos y el flujo de mercancías, la tecnología ciertamente puede ayudar a los minoristas a comprender y trabajar con las complejidades de la sostenibilidad. Además, las sofisticadas herramientas de IA pueden proporcionar información sobre el comportamiento del consumidor, proporcionando una mayor granularidad sobre los atributos del producto de los bienes que se venden y dando una idea de los patrones de consumo. "En última instancia, los datos y la información pueden ayudar a optimizar los tipos de ofertas sostenibles que los minoristas ponen frente a los consumidores. Pero llamarlo varita mágica..."

Los matices requieren soluciones a medida

"En términos generales, todos los desafíos de sostenibilidad son similares en naturaleza. Lo vimos en nuestra reciente conferencia sobre el futuro de la circularidad en el comercio minorista". El primer objetivo del Centro para la Sostenibilidad del Comercio Minorista de la NRF es desarrollar una hoja de ruta para el futuro de la economía minorista circular. Al involucrar a ejecutivos de diversos roles e industrias, el proyecto espera fomentar aún más la colaboración, la innovación y las soluciones sistémicas que trascienden los límites del sector. "En términos generales, todos los demás" Así que, aunque se habla con personas de todos los diferentes roles y sectores dentro del comercio minorista, vimos muchas similitudes en cómo se organizan las cadenas de suministro, cómo operan, los tipos de necesidades de datos que tienen, las herramientas y soluciones y los canales que utilizan. Hay suficientes similitudes para aprender unos de otros y compartir innovaciones para futuros modelos de negocio".

Pero si bien reconoce la uniformidad de las estrategias de sostenibilidad a un alto nivel, Scot enfatiza los matices específicos

del sector que se necesitan para los diferentes sectores minoristas cuando se trata de los detalles. Es probable que cada sector minorista se enfrente a desafíos distintos y cada estrategia de sostenibilidad se vea diferente de un minorista a otro, porque no hay una talla única para todos. Los desafíos de sostenibilidad en el sector de la electrónica son inherentemente diferentes a los que se ven en el sector alimentario o el sector de la moda.

Sostenibilidad en cada aspecto del panorama minorista

A medida que la sostenibilidad impregna todos los aspectos de la economía minorista, Scot destaca su creciente prominencia en las conversaciones en el espacio minorista. "Incluso en conversaciones no relacionadas con la sostenibilidad, vemos que la sostenibilidad se entretuje en la narrativa del comercio minorista. Por lo tanto, ya sea que esté profundizando en estrategias para el crecimiento empresarial o hablando de análisis de datos, no puede escapar del tema de la sostenibilidad en estas discusiones". Scot se alegró de concluir que "la sostenibilidad se ha convertido en una parte integral del lenguaje del comercio minorista".





Tim Stracke
CEO
Chrono24

Pasión atemporal, relojes sostenibles y el futuro de los mercados de lujo

Chrono24, fundada en 2003 y con una media de 9 millones de usuarios mensuales, es el mercado online líder de relojes de lujo en todo el mundo. Tim Stracke, CEO de Chrono24, comparte sus puntos de vista sobre el crecimiento, la experiencia del cliente y el atractivo duradero de un reloj de lujo.

La fascinación de Tim por la mecánica comenzó cuando era joven. "Pasé mucho tiempo construyendo Lego técnico y aviones y coches de radiocontrol. La primera vez que vi un reloj Swatch con suelo de cristal, revelando su fina mecánica, me enganché. Y ahora, en Chrono24, puedo unir esta pasión por la mecánica con mi pasión por el emprendimiento, los relojes y los Marketplace. Se siente como estar en un patio de recreo; No se siente como un trabajo".

La experiencia del consumidor

Pero Chrono24 no es un juego de niños. Tim, quien asumió el cargo en 2010, atribuye su éxito a estar en el lugar correcto en el momento correcto. "Por supuesto, algunas compras siempre se harán en una tienda física", dice. "Pero hemos demostrado que el ámbito digital tiene un lugar muy importante en la experiencia de compra de lujo". Personalmente, Tim admite que la experiencia en la tienda minorista a menudo no da en el blanco para él. "Claro, emana una sensación de lujo, pero no creo que sea relajado. A veces se siente más como un lujo de los 90. Donde puedes obtener una copa de champán gratis o un Nespresso gratis, pero cuando realmente quieres hablar de relojes, muchos vendedores realmente no tienen esa experiencia, pero aun así intentan venderte algo. Realmente no me gusta esa presión. Y en el mismo tiempo que tarda el dependiente en venir a buscarte a la puerta de la tienda física, puedes ver cientos de relojes mientras te desplazas por nuestra plataforma. Creo que eso es un lujo para mí, incluso si no recibo un Nespresso gratis".

El auge del smartwatch: ¿ayuda o dificulta el mercado del lujo? A continuación, Tim profundiza en el debate sobre el impacto de los relojes inteligentes en el mercado de los relojes de lujo, sugiriendo que, al contrario de lo que la gente podría pensar, los relojes inteligentes podrían haber contribuido al éxito de los relojes de lujo en Estados Unidos. "En medio de la historia de éxito de los relojes inteligentes, los relojes de lujo parecen mantenerse firmes, si no prosperar aún más".

De hecho, según Tim, el cambio del 44% al 55% de las personas que usan pulseras está impulsado principalmente por la tendencia de los relojes inteligentes. Tener tanto un reloj inteligente como un reloj de lujo es una tendencia particularmente prominente en los EE. UU. en este momento. "La industria de los relojes de lujo preferiría ver a la gente con un reloj inteligente que con la muñeca vacía. Y dado que el reloj inteligente tiene una penetración muy alta en los EE. UU., es probable que también haya sido un impulsor del éxito que ahora estamos viendo en el mercado de relojes de lujo en los EE. UU."

Comprender el panorama de los consumidores de Chrono24

Los consumidores de Chrono24 son mayoritariamente hombres, con especial énfasis en el grupo de edad de 18 a 34 años. Tim reconoce los desafíos para atraer a las consumidoras, pero ve un aumento en el número de clientas mujeres en los EE. UU., potencialmente impulsado por la creciente disponibilidad de modelos centrados en las mujeres. "Estamos viendo más modelos unisex en el mercado, que son muy apreciados por nuestras clientas. El interés entre nuestras clientas ha cambiado, y casi un tercio opta ahora por relojes unisex con un diámetro de caja de 40 mm o más. Esta preferencia ha experimentado una tendencia constante al alza en los últimos cinco años. Pero los estudios muestran que las mujeres a menudo también aprecian algo que es específicamente para ellas".

El papel de la confianza en las compras de lujo en línea

Las compras de lujo en línea traen sus propios desafíos. Dado que dos tercios del volumen de transacciones de Chrono24 proceden de relojes de segunda mano, los clientes están especialmente preocupados por la autenticidad. Por lo tanto, Tim subraya la importancia de la confianza y el papel de los datos y la tecnología para lograr esa confianza. "Hacemos un gran esfuerzo para establecer la confianza a través de transacciones seguras y estamos comprometidos a salvaguardar los fondos de los clientes hasta que estén completamente satisfechos con el reloj comprado".

Tendencias, desafíos y futuro

Al hablar de las tendencias actuales, Tim ve precios estables en el mercado de los relojes de lujo y aplaude la resistencia de Chrono24 durante las perturbaciones del mercado. Al hablar de la estabilidad y el futuro de la industria relojera, expresa optimismo a largo plazo a pesar de algunas de las incertidumbres a corto plazo. Este optimismo está relacionado en parte con la sostenibilidad de los relojes de lujo. "Los relojes tienen un atractivo duradero y probablemente nos sobrevivirán a ti y a mí e incluso a nuestra casa. Probablemente todo lo que poseo será superado por mi colección de relojes, y eso es una sensación fantástica", concluye.

Contactos

Evan Sheehan
Global Retail Industry Leader
Deloitte Global
Email: esheehan@deloitte.com

Adgild Hop
Netherlands Retail Industry Leader
Deloitte Netherlands
Email: ahop@deloitte.nl

Oliver Vernon-Harcourt
United Kingdom Retail Industry Leader
Deloitte United Kingdom
Email: overnonharcourt@deloitte.co.uk

Dr. Ira Kalish
Chief Economist
Deloitte Global
Email: ikalish@deloitte.com

Autores

Dr. Bryn Walton
Consumer Insight Lead
Deloitte UK
Email: bcwalton@deloitte.co.uk

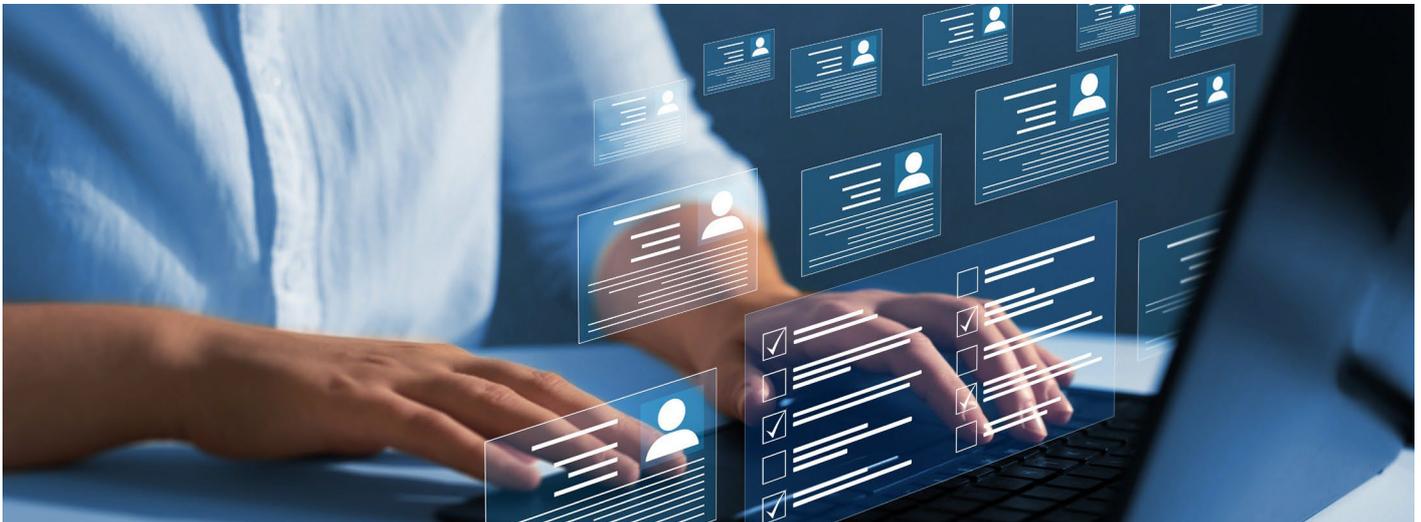
Marzia Elisa Casale
Consumer Insights Manager
Deloitte Italy
Email: mcasale@deloitte.it

Stamatoula Gräber
Consumer Insights Manager
Deloitte Germany
Email: stgraeber@deloitte.de

Devi Santosh
Consumer Insight Assistant Manager
Deloitte UK
Email: devisantosh@deloitte.co.uk

Agradecimientos

Lupine Skelley, Anup Raju, Brijesh Brijesh, Nandika Kaura



Notas finales



- 1 Buying into better™: The future of the consumer industry, Deloitte Development LLC, 2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/future-of-consumer-industry.html>
- 2 Global financial well-being: A robust recovery losing momentum, Deloitte Insights 2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-sentiment-analysis-across-financial-health.html>
- 3 Global financial well-being: A robust recovery losing momentum, Deloitte Insights, 2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-sentiment-analysis-across-financial-health.html>
- 4 Global financial well-being: A robust recovery losing momentum, Deloitte Insights, December 2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-sentiment-analysis-across-financial-health.html>
- 5 Human Costs of disasters 2000-2019, United Nations, October 12, 2020.
<https://www.undrr.org/news/drrday-un-report-charts-huge-rise-climate-disasters>
- 6 Dinah Voyles Pulver, Doyle Rice, and Ramon Padilla, "It's over: 2023 was Earth's hottest year, experts say," USA Today, January 1, 2024.
<https://eu.usatoday.com/story/news/nation/2024/01/01/2023-was-earths-hottest-year-experts-say/71882923007/>
- 7 CSRD – A simple step-by-step guide, Deloitte [entity], 2023.
- 8 B Corporation homepage, visited on January 16, 2024. <https://www.bcorporation.net/en-us/>
- 9 In 2023, total retail sales growth worldwide will muddle through at just under 4%, Insider Intelligence, 2023.
<https://www.insiderintelligence.com/content/2023-total-retail-sales-growth-worldwide-will-muddle-through-just-under-4>
- 10 THE PROBLEM WITH 'TOO FEW', United Nations Population Fund, 2023.
<https://www.unfpa.org/swp2023/too-few>
- 11 Fresh food at the intersection of trust and transparency, Deloitte Insights, Oct. 2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/fresh-food-trends-produce-traceability-concerns.html>
- 12 An evolving world of digital goods and services, Deloitte Insights, 2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/consumer-digital-spending-trends.html>
- 13 Understanding new weight-loss drugs, Harvard Health Publishing – Harvard Medical School, Nov. 1, 2023.
<https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/understanding-new-weight-loss-drugs>
- 14 Weight loss drugs boost sales at retail pharmacies, but they may not help profits much, CNBC, Aug. 21, 2023.
<https://www.cnn.com/2023/08/21/weight-loss-drugs-boost-retail-pharmacy-sales.html>
- 15 The Disruptive Power of Weight Loss Drugs Is Being Felt Beyond Pharma, The New York Times, Sept. 7, 2023.
<https://www.nytimes.com/2023/09/02/business/dealbook/weight-loss-drugs-diet-companies-ozempic.html>
- 16 Signal: will new weight loss drugs hurt or help retail sales?, Retail Insight Network, Oct. 9, 2023.
<https://www.retail-insight-network.com/news/signal-will-new-weight-loss-drugs-hurt-or-help-retail-sales/?cf-view>
- 17 State of Generative AI in the Enterprise 2024, Deloitte US.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/state-of-generative-ai-in-enterprise.html>
- 18 Gen AI use cases by type and industry, Deloitte US, 2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/gen-ai-use-cases.html>

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte <https://www2.deloitte.com/ar/conozcanos> para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.