



# La gran bifurcación minorista<sup>♦</sup>

Por qué el “apocalipsis” minorista es realmente un renacimiento

Por: Kasey Lobaugh, Christina Bieniek, Bobby Stephens, y Preeti Pincha

## ¿Una industria al borde del colapso?

La industria minorista parece que está pasando por una crisis existencial. Cada día, los medios de comunicación y las revistas de negocio declaran que el apocalipsis minorista está sobre nosotros: parece como si muchos minoristas tradicionales hayan dejado de crecer, dado que los compradores, especialmente los milenials, hacen más y más de sus compras en línea.

Sin embargo, en un estudio en profundidad dirigido durante más de un año, descubrimos que 4 situación e mucho más matizada que un apocalipsis minorista. Las actuales condiciones económicas y los

avances tecnológicos han influido en los comportamientos del consumidor de manera que el debate ya no es simple en línea vs. en el almacén, o milenials vs. generaciones más viejas. En lugar de ello, los ingresos – especialmente una bifurcación abrupta de los ingresos – pueden ser la clave.

## La gran bifurcación minorista

Deloitte realizó un proceso extenso de investigación, dedicando la mayor parte del año a examinar el entorno minorista: estudiando datos oficiales; realizando una encuesta a cerca de 2,000 participantes; y extrayendo el conocimiento de nuestros clientes,

\* Documento original: “The great retail bifurcation. Why the retail “apocalypse” is really a renaissance”, Deloitte Insights, March 14, 2018.  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/retail-distribution/future-of-retail-renaissance-apocalypse.html?id=us:2em:3na:4di4365:5awa:6di:051618&sfid=00330000010E0uRAAS>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.



contactos de industria, y nuestros propios especialistas de industria. Nuestro hallazgo clave: a los minoristas “balanceados” (quienes entregan valor mediante una combinación de precio y promoción) en general les está yendo peor que *ya sea* a los minoristas basados-en-precio (que entregan valor mediante vender a los precios más bajos posibles) o a los minoristas premier (que entregan valor vía ofertas de producto y/o experiencia premier o altamente diferenciados). Específicamente, los minoristas premier han visto que sus ingresos ordinarios han crecido 81 por ciento en los últimos cinco años, mientras que los minoristas basados-en-precio han visto que sus ingresos ordinarios constantemente se incrementaron 37 por ciento en el mismo período. Esto contrasta con los minoristas balanceados, cuyos ingresos ordinarios se han incrementado solo 2 por ciento.<sup>1</sup> Lo que es más, los consumidores es más probable que recomienden a minoristas premier o a minoristas basados-en-precio que a los balanceados, sugiriendo que los minoristas ya sea al final del espectro están más en sintonía con las necesidades cambiantes y son mejores en satisfacer las expectativas de los consumidores que quienes están en el medio.

¿Por qué la percepción del apocalipsis minorista si a los almacenes en el extremo les está yendo bien, incluyendo los minoristas tradicionales de ladrillo-y-cemento? Una posibilidad es que los cierres de almacenes entre minoristas balanceados – que representan la mayoría de cierres y bancarrotas – están orientando esta percepción. Los minoristas basados-en-precio y premier, por el otro lado, han estado abriendo más almacenes durante 2015-2017 que cerrándolos.<sup>2</sup>

## Un telón de fondo de prosperidad

Que a los minoristas balanceados típicamente les está yendo peor que a los almacenes de precio rebajado y a los almacenes de lujo puede ser una sorpresa, especialmente considerando que las condiciones macroeconómicas de los Estados Unidos, el gasto del consumidor, y las tendencias de la industria

cuentan una historia positiva de un consumidor que opera en un panorama financiero saludable. Los ingresos medios ahora son más altos que como lo eran en el año 2007, incluso antes de la Gran Recesión;<sup>3</sup> el crecimiento del PIB de los Estados Unidos ha rebotado;<sup>4</sup> y el crecimiento en el gasto minorista ha sobrepasado incluso al crecimiento del PIB.<sup>5</sup>

Varios sectores minoristas también mostraron muchos puntos brillantes: muebles para el hogar, belleza/cosméticos y mejoras para el hogar, todos ellos crecieron en los últimos cinco años. Si bien la sabiduría convencional puede argumentar que tal crecimiento excluye los canales de ladrillo-y-cemento, lo opuesto actualmente es verdadero: los minoristas en todos los canales continúan creciendo. La enorme mayoría de ventas minoristas – 91 por ciento – todavía ocurre en almacenes de ladrillo-y-cemento, lo cual significa que las compras en línea representan solo el 9 por ciento del total de las ventas minoristas. Si bien el canal en línea se proyecta que crezca 11.7 por ciento, las ventas en-almacén también se proyecta que crezcan 1.7 por ciento – difícilmente las cosas que acompañan al apocalipsis.<sup>6</sup>

## Siguiendo al consumidor

Pero si la macroeconomía y los datos de la industria muestran una imagen saludable, mirar más estrechamente al consumidor – y específicamente el comportamiento del gasto del consumidor como un reflejo de su bienestar económico – produce una vista diferente. A pesar de las macro-tendencias positivas, actualmente se ha visto un período abismal para la mayoría de los americanos. Durante los últimos 10 años, el grupo de ingresos más bajos del 40 por ciento se ha encontrado luchando para mantenerse al día con los gastos, mientras que el 40 por ciento medio ha visto un encogimiento de sus ingresos.<sup>7</sup> En consecuencia, para el 80 por ciento de los consumidores, la última década generalmente ha representado un desmejoramiento de su situación financiera. Los ingresos y las ganancias netas desproporcionadamente están yendo al grupo de ingresos más altos.

Por otra parte, no solo el nivel de los ingresos de la cohorte más baja se ha estancado, sino que la participación de la velocidad de sus ingresos en



categorías no-discrecionales ha subido vertiginosamente: los costos de atención en salud han subido el 62 por ciento, salud 41 por ciento, alimentos 17 por ciento, y vivienda 12 por ciento.<sup>8</sup> Esos incrementos han incrementado más duro al grupo de ingresos más bajos. Las necesidades básicas ahora, por primera vez en una década, toman más del 100 por ciento del presupuesto de una familia de ingresos bajos.<sup>9</sup>



Lo que esto significa para los minoristas tradicionales es que hay mayor competencia por los dólares discrecionales. Para el 80 por ciento de los compradores que enfrentan presupuestos forzados con ingresos disponibles limitados, la sensibilidad ante el precio es extrema – esos consumidores pueden pensar dos veces acerca de comprar un nuevo par de pantalones y por lo tanto pueden atraer más a los minoristas basados-en-precio.

Las consideraciones económicas basadas en sus propias percepciones (y realidades) del bienestar financiero afectan profundamente los comportamientos del gasto de los consumidores a través de canales y categorías. Por ejemplo, nosotros encontramos que la probabilidad de hacer una compra en línea versus comprar en un almacén está altamente correlacionada con los ingresos. Los consumidores de ingresos bajos es 44 por ciento más probable que sus contrapartes más ricas que compren en supermercados, tiendas de conveniencia, y almacenes por departamento. Los consumidores de ingresos altos, por otra parte, es 52 por ciento más probable que compren en línea (con base en auto-reportaje).<sup>10</sup>

## ¿QUÉ PASA CON LOS MILENIALS?

Los milenials a menudo son agrupados y retratados como la fuente de disrupción de todo, desde golf hasta citas y minoristas. Sus comportamientos comúnmente son listados como adictos a sus teléfonos inteligentes y comprar solo en línea; gastan en experiencias, no en bienes; y orientan cambios masivos en la velocidad de la categoría. Sin embargo, nuestro análisis mostró que su comportamiento de consumidor está basado más en los ingresos que en diferencias generacionales. Los consumidores milenials de ingresos bajos y de ingresos medios se comportan muy en línea con los otros miembros de su cohorte de ingresos – no tan diferentemente del todo. En lugar de ellos, los milenials de ingresos altos fueron los únicos que sesgaron el comportamiento “promedio” del grupo general de milenials.

## El renacimiento minorista

Un mar de cambio claramente está ocurriendo en el mercado minorista –pero no es el apocalipsis minorista. De acuerdo con nuestro punto de vista, es, en cambio, un *renacimiento* – orientado por cambios ocultos en economía, competencia, y acceso del consumidor a opciones, e incentivado por avance exponencial en tecnología. Y en este renacimiento, los ganadores parece que son los minoristas que pueden capitalizar las experiencias de los consumidores respecto de su bienestar económico – o la carencia consiguiente – para ofrecer una propuesta de valor que se alinee con las necesidades del consumidor.

## NOTAS FINALES

- <sup>1</sup> Con base en análisis de los minoristas más grandes de los Estados Unidos (por ventas) del 2017 IBIS World Report, filtrado por los que son principalmente minoristas, sirven al mercado de negocios-a-consumo, y se negocian públicamente.
- <sup>2</sup> Análisis de reportes anuales y nuevos reportes de minoristas representativos basados-en-precio, premier, y balanceados.
- <sup>3</sup> US Census Bureau, *Household income: 2016 American Community Survey briefs*, 2016.
- <sup>4</sup> Bureau of Economic Analysis, "GDP increases in third quarter," November 29, 2017.
- <sup>5</sup> Con base en el análisis de dos fuentes: National Retail Federation projections y Conference Board, "The Conference Board economic forecast for the US economy," accesado 2017.
- <sup>6</sup> Bureau of Economic Analysis, "GDP increases in third quarter."
- <sup>7</sup> Análisis de los datos 2016 de ingresos y gastos, de la Bureau of Labor Statistics.
- <sup>8</sup> Ibid.
- <sup>9</sup> Ibid.
- <sup>10</sup> Análisis de Deloitte de los datos de la encuesta The Great Retail Bifurcation, 2017.

## ACERCA DE LOS AUTORES

**Kasey Lobaugh** es el director de innovación minorista jefe de Deloitte. Su sede está en Kansas City, MO.

**Christina Bieniek** lidera la práctica US Retail, Wholesale, and Distribution, de Deloitte Consulting. Su sede está en Philadelphia, PA.

**Bobby Stephens** es un líder de la práctica Retail & Consumer Products practice, de Deloitte Digital. Su sede está en Chicago, IL.

**Preeti Pincha** es gerente senior de Deloitte Consulting, con sede en New York.

## CONTACTOS

**Kasey Lobaugh**

Chief innovation officer for Retail &  
Wholesale Distribution  
Deloitte Consulting LLP  
+1 913 219 5073  
klobaugh@deloitte.com

**Bobby Stephens**

US Retail leader  
Senior manager  
Deloitte Consulting LLP  
+1 312 486 2455  
rostephens@deloitte.com

**Christina Bieniek**

US Consulting leader for  
Retail & Wholesale Distribution  
Deloitte Consulting LLP  
+1 215 446 4445  
cbieniek@deloitte.com

# Deloitte.

## Insights

 Suscríbese para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights). Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores

**Editorial:** Aditi Rao, Abrar Khan, Preetha Devan

**Creativo:** Emily Koteff-Moreano

**Promoción:** Alexandra Kaweck

**Artes:** John Jay Caubay

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

### About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Algunos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited