

# Merchandising 2.0: Evolución en un mundo de IA Agéntico

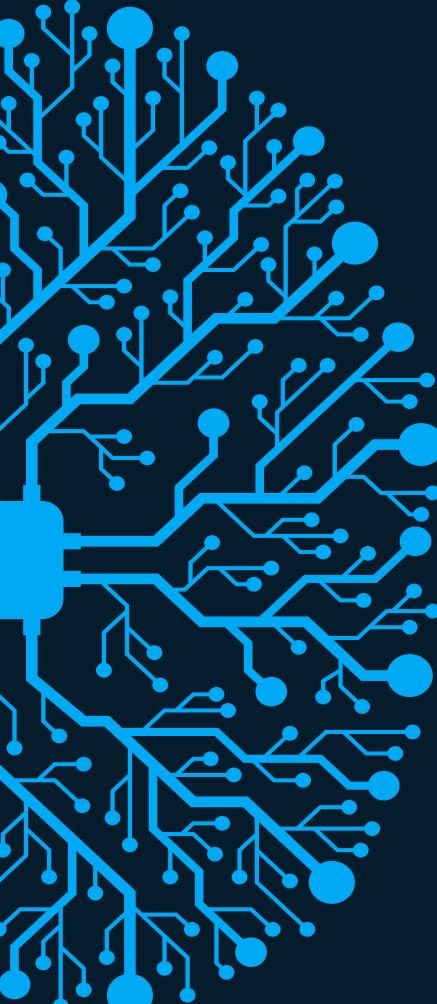
Noviembre 27, 2025



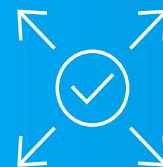
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY | © 2025 McKinsey & Company.  
This material is intended solely for your internal use and any use of this material without  
specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited. All rights reserved.



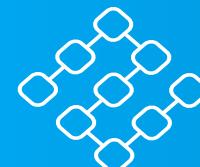
# Mensajes clave de hoy



**La oportunidad de la Inteligencia Artificial Agéntica**



***Merchandising 2.0: Evolución en un mundo de agentes***



***¿Cómo iniciar el recorrido?***

# Un gran merchandising separa a los ganadores del resto

40%

*del tiempo de los comerciantes todavía se dedica a tareas que no agregan valor hoy en día*

*"Los comerciantes están dedicando demasiado tiempo a tareas automatizables cuando su tiempo podría invertirse en crear alianzas estratégicas"*

*– Director Comercial, Minorista*

## El potencial de un merchandising de clase mundial es enorme...

La capacidad de vender el **producto** adecuado al **precio** adecuado en el **canal** adecuado nunca ha sido más importante

**...pero estamos exigiendo cada vez más a los Comerciantes, dificultando que hagan aquello en lo que son excelentes**



El ritmo de cambio se acelera



Los ciclos de producto se acortan



La competencia se intensifica



Los canales se transforman



Los datos proliferan

# La IA Agéntica: un cambio radical para Merch, equivalente a los mejores gerentes de categoría trabajando 24/7

## Evolución de IA

Orquestación de agentes combinada con la fidelidad de los LLMs

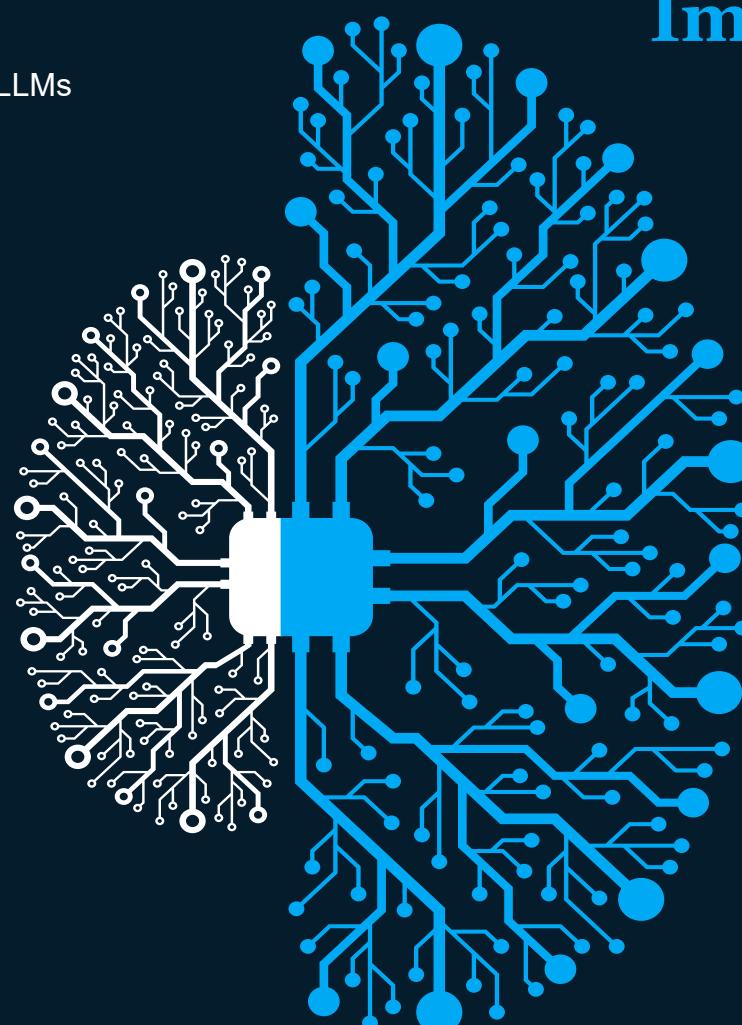
GenAI ha madurado y los datos se han estabilizado, mejorando los LLMs



Podemos construir agentes con propósito (e.g., agente de datos, agente de análisis, agente de noticias, agente de reuniones) para ejecutar tareas

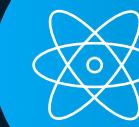


Los agentes pueden transferir tareas a otros agentes a través de flujos de trabajo



## Impacto en merchandising

Toma de decisiones más rápida y efectiva



Automatización de actividades repetitivas de bajo valor (p. ej., generación de informes)



Ideas inteligentes y recomendaciones basadas en datos en tiempo real



Acceso a una única fuente de verdad con paneles intuitivos y fluidos

# GenAI aún no ha cosechado todos los beneficios...

>80%

de las organizaciones han explorado o probado casos de uso de GenAI

~95%

de las empresas aún informan que no hay una contribución material a las ganancias por parte de sus iniciativas de Gen AI

## ...pero la IA Agéntica podría ser el habilitador de la captura de valor



### IA general

Limitado por datos fragmentados y estáticos

Dificultades para alinear, interpretar datos de diversas fuentes

Automatiza pasos, dentro de secuencias rígidas

Opera en silos, limitando el impacto empresarial

Depende del juicio humano para la interpretación y la acción

Explora casos de uso limitados de forma reactiva



### IA Agéntica

Libera todo el potencial de los datos empresariales

Construye una única estructura de datos adaptable que aprende y evoluciona

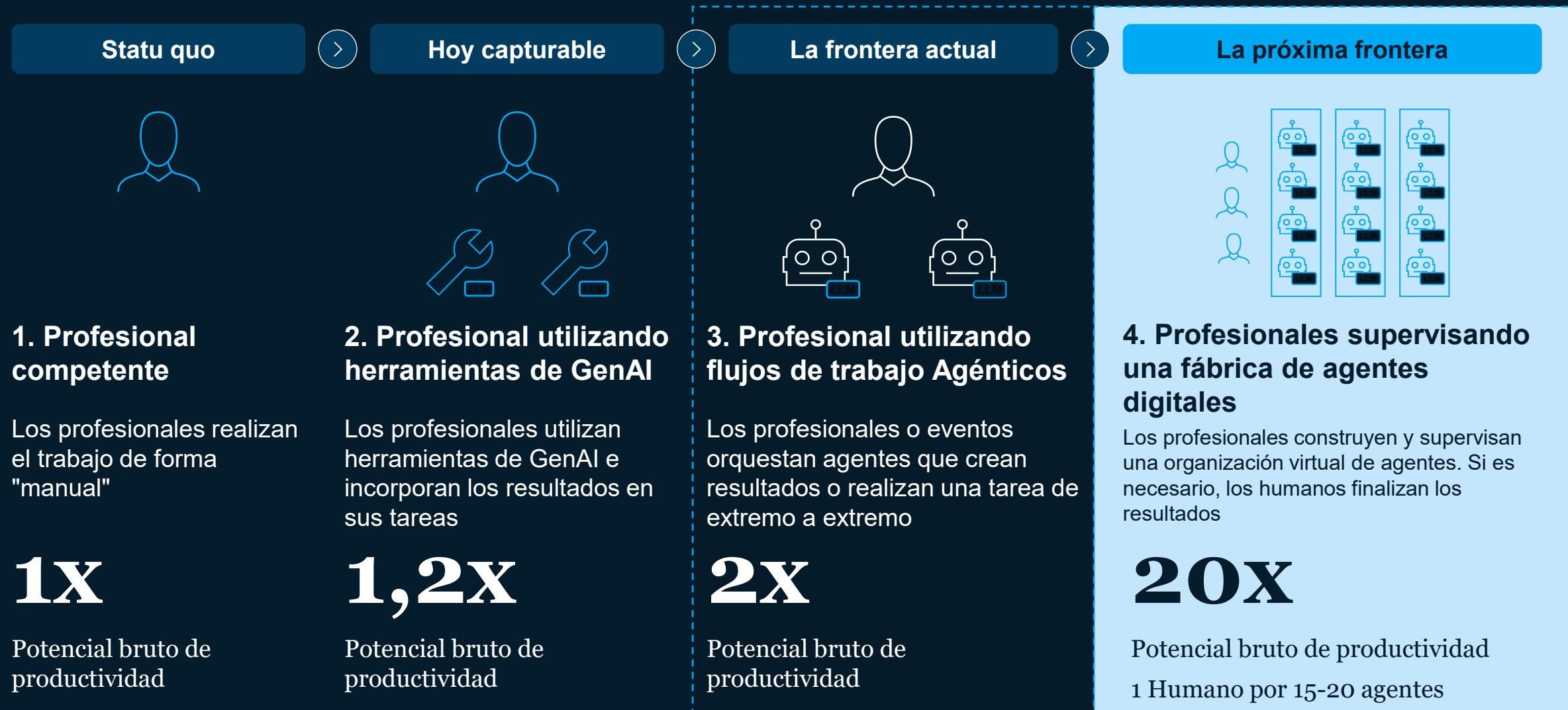
Orquesta flujos de trabajo dinámicos que se adaptan en tiempo real

Conecta ecosistemas para actuar como una inteligencia integrada

Actúa de forma autónoma con supervisión inteligente y mínima intervención

Realiza simulaciones proactivas para descubrir oportunidades a escala

# Desbloquear valor a escala requiere evolucionar de herramientas de GenAI a flujos de IA Agénticos



# Merchandising será una de muchas funciones que serán transformadas por IA Agéntica

Ejemplos de áreas de impacto



## Merchandising

- Surtido de productos optimizado
- Precios y promociones dinámicas
- Merchandising visual automatizado



## Cadena de suministro

- Pronóstico predictivo de la demanda
- Logística y rutas optimizadas
- Riesgo y mantenimiento proactivo



## Marketing

- Contenido hipersonalizado
- Optimización dinámica de campañas publicitarias
- Análisis de sentimiento del cliente



## Ops en tienda

- Prevención de pérdidas y detección de fraudes
- Programación de trabajos optimizada y automatizada
- Pago sin fricciones
- Verificaciones de inventario automatizadas



## Funciones Corporativas

- Adquisición acelerada de talento
- Automatización de facturas, informes de gastos, informes financieros
- Análisis legal y de cumplimiento acelerado

# Merchandising 2.0, habilitada por IA Agéntica desbloqueará valor financiero y operativo en retail

## Los cambios que anticipamos...

**60%+**

De **tareas manuales clave automatizadas** y estandarizadas para la toma de decisiones

**2-5%+**

De **incremento de ingresos** mediante mejores decisiones de surtido, apoyadas por inteligencia competitiva integrada, modelos de transferencia de demanda y mayor adopción

**25-40%**

De **tiempo entre comerciantes y planificadores redirigido** a la toma de decisiones estratégicas

**2-3%+**

De **expansión del margen bruto** mediante una mejor negociación basada en una profunda visión de los 'costes idóneos' y datos de proveedores competidores

## Consistencia de punta-a-punta

y estandarización en actividades y conocimientos de gestión del desempeño

# Sin embargo, integrar IA Agéntica en el merchandising requerirá más que sólo los modelos



## Datos sólidos

- Ecosistemas de datos de alta calidad
- Pipelines regulados y rastreables
- Infraestructura automatizada



## Prácticas modernas de ingeniería

- Sistemas flexibles (e.g., APIs, microservicios)
- Monitorización, retroalimentación y medidas de seguridad



## Talento de nueva generación

- Evolución de los roles del merchant / comprador
- Experiencia técnica (ingenieros, científicos de datos)
- Líderes multifuncionales



## Nuevas formas de trabajo

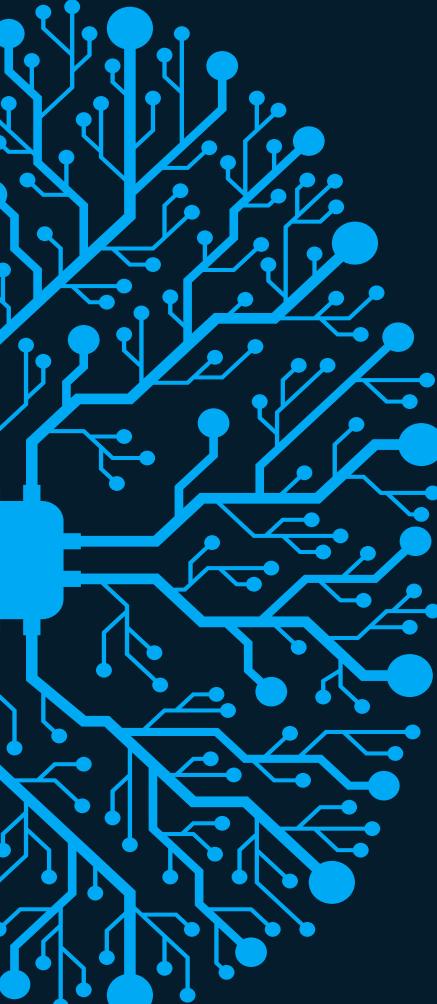
- Colaboración humano-agente
- Grupos multifuncionales
- Cambio cultural con objetivos de impacto reimaginados



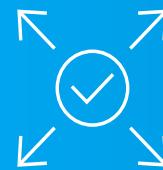
## Gestión del rendimiento

- Medición de valor y resultados de equipos humano-IA
- Alineación de roles y desempeño

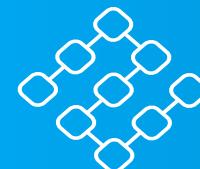
# Mensajes clave de hoy



**La oportunidad de la Inteligencia Artificial Agéntica**



***Merchandising 2.0: Evolución en un mundo de agentes***



***¿Cómo iniciar el recorrido?***

# El Comerciante del futuro tendrá una colección de agentes que...

	<b>Automatiza tareas manuales</b>	Toma el control de actividades repetitivas y de bajo valor como actualizaciones de catálogo, reportes de consultas, ejecución de cambios de precio, etc.
	<b>Proporciona ideas y recomendaciones inteligentes</b>	Ofrece informes semanales personalizados e información detallada sobre el rendimiento para impulsar acciones oportunas (e.g., reasignar inventario, optimizar promos)
	<b>Ofrece una única fuente de verdad</b>	Unifica datos fragmentados y complejos de múltiples fuentes de información en una única vista confiable (e.g., ventas, marketing y logística)
	<b>Habla en un lenguaje sencillo</b>	Prioriza la claridad, la explicabilidad y la escalabilidad, siendo simple, intuitivo e integrado sin problemas entre canales
	<b>Desbloquea una integración fluida</b>	Combina contenido de formación para ofrecer respuestas prácticas en lenguaje natural a preguntas frecuentes, acelerando la incorporación y creando coherencia

# Esto transformará la función de merchandising: organización, roles y rituales



## Nueva organización de merchandising

*Más ágil, más horizontal y enfocada*

La estructura del equipo cambia:

- De jerarquía **a equipos más ágiles y planos impulsados por agentes autónomos** que ejecutan tareas repetitivas
- Reasignación de capacidad hacia nuevos roles (ej., líderes de datos, ingenieros de surtido)



## Nuevos roles y responsabilidades

*Orquestación de agentes*

El enfoque del comerciante cambia:

- De recopilar datos **a interpretar ideas**
- De la ejecución manual a **entrenar y afinar agentes**
- De perseguir excepciones **a establecer límites y dirección estratégica**



## Nuevos rituales de equipo

*Ciclos de aprendizaje continuo*

Los rituales del equipo cambian:

- De revisiones mensuales **a reuniones diarias**
- De informes estáticos **a revisiones semanales de decisiones**
- De reuniones retrospectivas **a bucles de aprendizaje continuo**

# El merchant del futuro trabajará de una forma muy distinta a la actual

No exhaustivo

Tipo de actividad	El merchant / comprador de hoy...	El futuro comerciante...
<b>Recolección de data</b>	 Persigue datos de múltiples sistemas y equipos  Pasa horas conciliando archivos de objetos, paquetes y costes	      Usará paneles en tiempo real, integrando datos internos (financieros, operativos) y externos (mercado, competidores)  Controlará las versiones mediante la sincronización automática de datos de ítems y costes entre sistemas
<b>Generación de Insights</b>	 Carece de comprensión de las causas raíz de los problemas de rendimiento  Negocia basándose en el gasto histórico, la intuición y los informes estáticos	   Tendrá una visión unificada y en tiempo real del rendimiento, los factores y los riesgos, con análisis de la causa raíz  Utilizará copilotos de IA que muestren referencias de proveedores, tendencias de costes y sugerencias para moldear las negociaciones
<b>Planificación</b>	 Construye y secuencia calendarios promocionales manualmente  Establece objetivos de categoría y presupuestos mediante hojas de cálculo	  Entrenará al agente para planificar, simular y optimizar los calendarios promocionales de forma dinámica  Alineará dinámicamente los roles de categoría y los presupuestos anuales mediante asistentes de planificación con IA
<b>Ejecución</b>	 Resuelve manualmente los problemas de inventario y de disponibilidad en anaquel  Ejecuta manualmente los cambios de precios y promociones	  Permitirá que la IA detecte, priorice y envíe la reposición o ejecución  Deberá llevar a cabo la aprobación de acciones de "riesgo" para la ejecución automática basada en reglas

## **Organización: humanos y agentes se asociarán en equipos más horizontales, ágiles y alineados con los resultados**



## **La estructura de la organización de merchandising hoy en día**



## **La estructura organizativa futura con agentes**



# Roles y responsabilidades: La nueva estructura cambiará fundamentalmente las capacidades requeridas

Role	Responsabilidades principales	■ Roles en evolución ■ Nuevos roles
 Gerente de categorías	<b>Estratega:</b> Define la propuesta de valor, diseña la estrategia de cliente, dirige agentes de IA y gestiona la narrativa con clientes y partners	<ul style="list-style-type: none"><li>Gobernanza de IA, ética y seguridad</li><li>Gestión de agentes y enfoque en producto</li><li>Supervisión y orientación de decisiones con IA</li></ul>
 Líder de datos de categoría	<b>Integrador de inteligencia:</b> conecta datos y IA, validando conocimientos, modelos y calidad para maximizar el impacto empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>Modelado causal y MLOps</li><li>Gobernanza y validación de datos</li><li>Convertir analítica en acción</li></ul>
 Gerente de precios y promociones	<b>Lab runner:</b> experimenta con IA en puntos de contacto físicos y digitales, midiendo impacto y ajustando las aprobaciones automáticas	<ul style="list-style-type: none"><li>Diseño experimental e inferencia causal</li><li>Modelado de escenarios en tiempo real</li><li>Ética de datos y equidad</li></ul>
 Gerente de planificación de espacios	<b>Arquitecto de experiencias:</b> integra diseños de IA, visión del cliente y narrativa de marca para crear experiencias físicas y digitales	<ul style="list-style-type: none"><li>Dominio de datos espaciales y de comportamiento</li><li>Psicología del comprador y storytelling visual</li></ul>
 Líder de éxito de proveedores	<b>Arquitecto de valor:</b> negocia sobre la calidad de datos y el ROI de retail, utilizando resultados de IA para co-crear planes de crecimiento de proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>Negociación basada en datos</li><li>Fluidez en medios minoristas</li></ul>
 Líder de surtido	<b>Arquitecto del sistema de la gama:</b> mantiene el gemelo digital de surtido, gestiona el control de versiones, las reglas de elegibilidad y las actualizaciones de agentes	<ul style="list-style-type: none"><li>Arquitectura de datos y taxonomía de productos</li><li>Automatización de procesos</li></ul>
 Administrador de políticas y procedimientos	<b>Guardián:</b> garantiza que las acciones de IA cumplan con los estándares y cumplimiento, audita los valores atípicos y evoluciona las políticas	<ul style="list-style-type: none"><li>Gobernanza y ética de la IA</li><li>Traducción de políticas a algoritmos</li><li>Gestión de excepciones y diseño de escalada</li></ul>

# La IA impulsará nuevos rituales que transformarán al equipo de merchandising hacia la proactividad

Cadencia	Hoy
Diaria	<b>'Apagado de incendios':</b> Equipos resuelven falta de stock, errores de precios y problemas con proveedores <b>Comprobaciones manuales:</b> Comerciantes analizan ventas y resultados promocionales del día anterior
Semanal	<b>Reuniones de desempeño:</b> Revisa KPIs rezagados y define próximos pasos <b>Revisiones de experimentos:</b> Pruebas pausadas u olvidadas por seguimiento limitado
Mensual	<b>Análisis de categoría:</b> análisis manual de precios, surtido y métricas promocionales; enfocado en justificar <b>Revisiones de proveedores:</b> centrado en financiación comercial, reembolsos y resolución de problemas; enfoque transaccional
Trimestral	<b>Revisiones trimestrales:</b> Sesiones intensivas enfocadas en resúmenes históricos <b>Negociación de contratos:</b> Enfocada en precios y reembolsos

## Nuevos rituales de equipo

**Excepciones diarias:** líderes de datos y operadores revisan anomalías detectadas por la IA (ej. variación de precio)

**Resolución autónoma de problemas:** los humanos toman decisiones críticas mientras la IA gestiona soluciones

**Revisión semanal de decisiones:** ajustar pruebas según lecturas de rendimiento causal, con impacto resumido por IA

**Sesión de Co-Planificación de IA:** IA propone acciones para la siguiente semana (ej. rotación de promoción, prioridades)

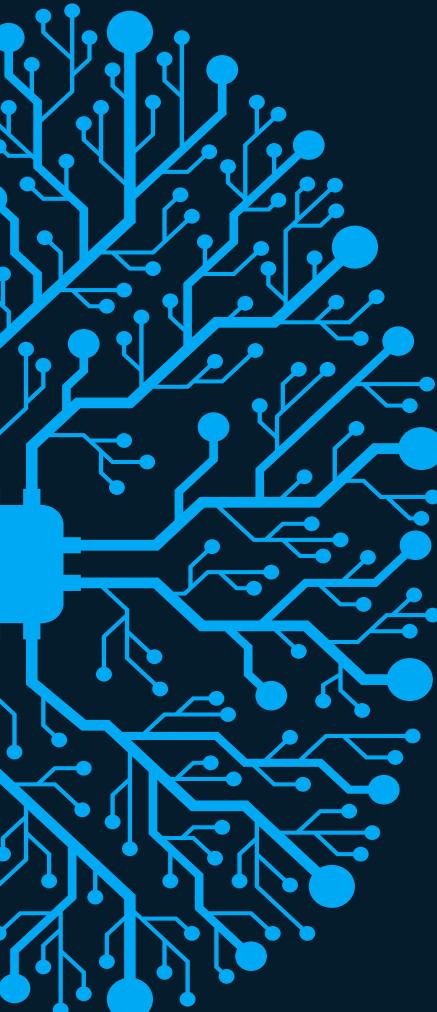
**Consejo Mensual:** optimizar tiempos de espera, límites promocionales y equidad; alinear reglas a nivel sistema

**Consejo de Crecimiento de Proveedores:** La IA identifica oportunidades, sinergias mediáticas y eficiencias en la cadena para convertir

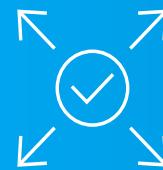
**Revisión trimestral de negocios de proveedores:** alinear hojas de ruta, pilotos de intercambio de datos y resultados

**Revisión de Escenarios Impulsada por IA:** Simular resultados trimestrales bajo distintas estrategias de precios o mezcla

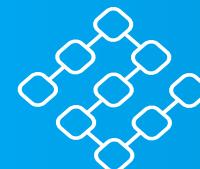
# Mensajes clave de hoy



**La oportunidad de la Inteligencia Artificial Agéntica**



***Merchandising 2.0: Evolución en un mundo de agentes***



***¿Cómo iniciar el recorrido?***

# La evolución de la función de merchandising será un recorrido constante para las organizaciones



## Identifica el valor



## Construye y muestra valor



## Aprende, Mejora y escala

<b>Descripción</b>	Definir dónde la IA Agéntica puede generar impacto rápido priorizando casos de uso y preparando datos y tecnología	Desarrollar un MVP funcional que pruebe la viabilidad con usuarios y siente las bases para escalar	Llevar las soluciones a producción, expandirlas a más categorías y mercados
<b>Tiempos de ejecución</b>	Semanas	Meses	Años
<b>Objetivos</b>	Alinear 2-3 casos de uso priorizados y definir los resultados de negocio para cada uno (tiempo ahorrado, etc.) Arquitectura de solución de diseño con LLMs + agentes MVP Identifica la preparación de datos/tecnología	Crear un MVP de preproducción para casos de uso prioritarios Demostrar la viabilidad con usuarios reales y funcionalidades esenciales Crear una arquitectura fundamental que pueda aprovecharse en futuros casos de uso	Escalar el MVP a la producción, ampliar a categorías, mercados y monitorizar los KPIs Desarrollar nuevos casos de uso para generar valor adicional

# ¡Gracias!