Owning the unknowns

Decisiones "sin arrepentimiento" para los líderes del sector de consumo y retail



Resumen ejecutivo

KPMG. Make the Difference.

El futuro no espera, pero los líderes preparados pueden moldearlo.

La publicación parte de una premisa sencilla y relevante para el sector: la velocidad del cambio ya no sorprende, pero la magnitud y simultaneidad de los cambios siguen planteando retos a la hora de tomar decisiones. En el sector de consumo y retail, las decisiones sobre crecimiento, margen, tecnología, resiliencia, canales, experiencia y sostenibilidad tienen mayor peso y una vigencia más corta.

El objetivo no es predecir el futuro, sino preparar a las organizaciones para sus diferentes versiones. Para ello, el estudio estructura el análisis en cuatro bloques: los temas ya conocidos que seguirán marcando el sector; los temas emergentes que podrían redefinir categorías, canales y modelos de negocio; las paradojas y escenarios extremos que ayudan a poner a prueba la estrategia; y las decisiones "sin arrepentimiento", que tienden a generar valor independientemente del contexto.



Resumen ejecutivo

Para tener éxito en el sector de consumo y retail se requiere claridad estratégica, una detección de señales más rápida, una mayor madurez en datos y tecnología, un profundo conocimiento del consumidor y la disciplina para tomar decisiones, lo que incluye desechar las oportunidades que no refuerzan la propuesta de valor.

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.



Lo que sigue siendo relevante

Ocho "knowns" que los CEO y directorios deberían atender.

1. Geopolítica y economía
2. Consumidor y valor
3. Expectativas de los inversores
4. Nuevo vías de crecimiento
5. Inteligencia artificial en las operaciones y en la experiencia del cliente.
6. Resiliencia tecnológica
7. Capacidad y cultura
8. Sostenibilidad integrada

1 Geopolítica y economía

La volatilidad generada por las guerras, disputas comerciales, logística, aranceles y costos de los insumos seguirá ejerciendo presión sobre las cadenas de suministro.

Preguntas para el liderazgo

¿Cómo pueden detectarse las señales de alerta temprana y adaptar rápidamente los planes de negocio, operativos y de suministro?

2 Consumidor y valor

Actualmente, el valor combina precio, calidad, comodidad, confianza, experiencia y, en algunas ocasiones, valores personales.

Preguntas para el liderazgo

La propuesta ¿pretende satisfacer a todos los consumidores, o se decide en función del público, la ocasión y las diferencias?

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

3 Expectativas de los inversores

Los directorios e inversores exigirán historias de crecimiento más centradas, con capital disciplinado, márgenes sólidos y rentabilidad sobre la transformación.

Preguntas para el liderazgo

Los planes de crecimiento y márgenes ¿resisten escenarios más radicales?"

4 Nuevo vías de crecimiento

La salud, el bienestar, las experiencias, el retail en medios, la tecnología, las finanzas del consumidor y los bienes de segunda mano están abriendo nuevas fuentes de valor.

Preguntas para el liderazgo

¿Qué elementos adyacentes refuerzan la propuesta y cuáles generan distracciones?

5 Inteligencia artificial en las operaciones y en la experiencia del cliente.

La IA ya está transformando los procesos internos y la forma en que los consumidores descubren, comparan y compran productos, incluidos los agentes de compras.

Preguntas para el liderazgo

¿Se está utilizando la IA únicamente para mejorar la eficiencia, o también para el crecimiento, la personalización y la promoción de la marca?

6 Resiliencia tecnológica

La ciberseguridad, la dependencia de terceros, la calidad de los datos y las interrupciones del sistema se están convirtiendo en cuestiones de liderazgo, no solo en cuestiones tecnológicas.

Preguntas para el liderazgo

¿Cómo podemos simular incidentes e incorporar la resiliencia en las decisiones cotidianas?

7 Capacidad y cultura

Con la automatización y la inteligencia artificial, habilidades humanas como el juicio, la creatividad, la empatía y la colaboración están adquiriendo mayor importancia.

Preguntas para el liderazgo

¿Quién lidera la construcción de las capacidades futuras: habilidades, modelo operativo y cultura?

8 Sostenibilidad integrada

Los criterios ESG deben estar vinculados a la estrategia, los costos, la resiliencia y el crecimiento para respaldar la viabilidad del negocio.

Preguntas para el liderazgo

¿Cómo podemos crear iniciativas que impulsen los resultados empresariales y tengan un impacto socioambiental de manera simultánea?



© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

¿Qué podría redefinir el juego?



Cinco “unknowns” que merecen atención estratégica ahora.

Las tendencias emergentes no deben considerarse meras curiosidades futuristas. Funcionan como señales de posibles cambios disruptivos —algunos ya en marcha— que podrían alterar categorías, márgenes, cadenas de valor y la relación directa con el consumidor.

1 Salud y bienestar del consumidor

El sector de la salud se ha convertido en una fuerza disruptiva: el bienestar, la nutrición, los medicamentos GLP-1 y las nuevas expectativas en materia de bienestar pueden reducir los volúmenes tradicionales y abrir espacio para productos funcionales, nutricionales y personalizados.

Preguntas para el liderazgo

La oportunidad reside en separar las modas pasajeras del cambio estructural, utilizando datos e inteligencia artificial para predecir la demanda y adaptar la cartera de productos, el surtido y la disponibilidad.

2 Agentes de IA en las compras

Los asistentes de compra y agentes de IA pueden convertirse en intermediarios entre consumidores, marcas y minoristas, cambiando los procesos de descubrimiento, comparación, recomendación y transacción final.

Preguntas para el liderazgo

Los minoristas y las marcas necesitan proteger la visibilidad, los datos y las relaciones, además de ser “localizables” a través de canales de agentes.

3 Disminución del volumen en los mercados maduros.

La salud, la búsqueda de experiencias, la reducción de residuos, los bienes de segunda mano y la presión sobre los ingresos pueden limitar el crecimiento en volumen.

Preguntas para el liderazgo

La atención se centra ahora en la combinación de productos, la “premiumización” selectiva, las nuevas categorías, la gestión de precios y promociones, y el crecimiento a través del valor, no solo a través de la cantidad vendida.

4 Dualidad de la elección del consumidor

Los consumidores buscan rapidez, precios bajos, calidad, sostenibilidad, personalización y una gran experiencia, pero no necesariamente todo al mismo tiempo.

Preguntas para el liderazgo

La estrategia debe definir cuándo ofrecer una conveniencia premium, cuándo ofrecer alternativas más sostenibles, y cuándo optar por una propuesta única y coherente.

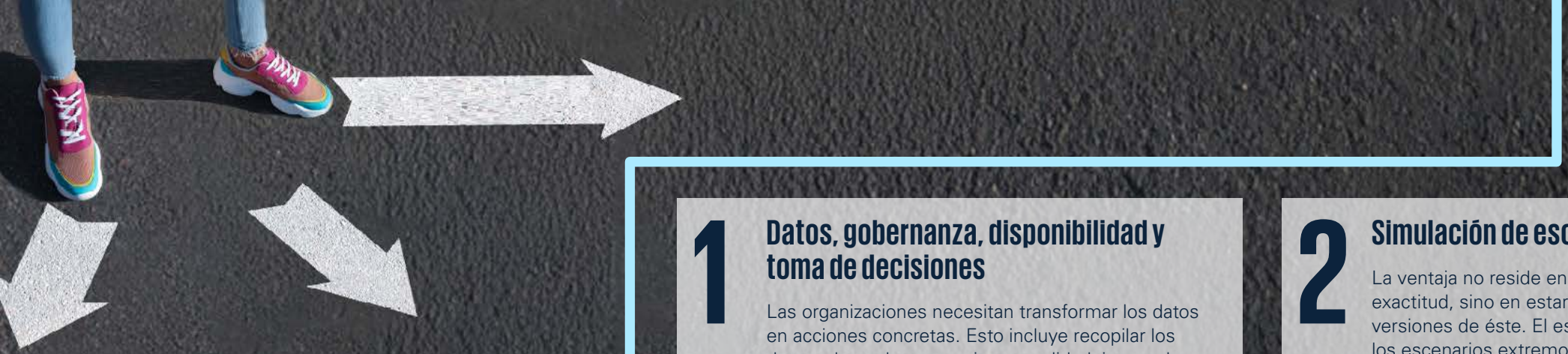
5 El espacio como nueva frontera

Los satélites, los datos geográficos, el IoT espacial, la logística, la monitorización ESG, la I+D y el story-telling de marca pueden generar ventajas para algunos actores del mercado.

Preguntas para el liderazgo

Aunque parezca algo lejano, explorar colaboraciones y casos de uso puede fortalecer la resiliencia, la visibilidad de la cadena de suministro y la innovación.

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.



Decisiones sin arrepentimiento

Cuatro capacidades que generan valor en cualquier situación

La incertidumbre no elimina la necesidad de actuar. Al contrario: cuando el futuro es ambiguo, ciertas capacidades se vuelven aún más valiosas porque aumentan la rapidez, la resiliencia y la calidad de la toma de decisiones en diferentes escenarios.

Implicaciones ejecutivas

Estas cuatro capacidades deben considerarse una prioridad para el liderazgo y el directorio. Conectan la estrategia, los datos, la tecnología, la cultura y el consumidor, y reducen la dependencia de predicciones perfectas.

1 Datos, gobernanza, disponibilidad y toma de decisiones

Las organizaciones necesitan transformar los datos en acciones concretas. Esto incluye recopilar los datos adecuados, garantizar su calidad, integrarlos con fuentes internas y externas, ponerlos a disposición de quienes toman las decisiones y capacitar a los líderes para que formulen mejores preguntas. El objetivo no es generar más informes, sino mejorar la asignación de capital, la productividad, la personalización, la previsión de la demanda y la confianza de los inversores.

2 Simulación de escenarios y respuesta

La ventaja no reside en predecir el futuro con exactitud, sino en estar preparado para múltiples versiones de éste. El escaneo de horizontes, los escenarios extremos, las simulaciones de ciberataques, las fallas en la cadena de suministro y el uso de gemelos digitales ayudan a los líderes a probar decisiones, crear planes de acción y reaccionar con mayor rapidez.

3 Capacidad tecnológica y curiosidad en toda la organización

La tecnología no puede ser dominio exclusivo del departamento de TI. Las empresas exitosas crean una cultura de experimentación responsable, aprendizaje continuo y adopción práctica de IA y automatización. Esto reduce la resistencia, mejora la productividad y ayuda a que el talento vea la tecnología como un facilitador, no como una amenaza.

4 Profundo conocimiento del consumidor

Las segmentaciones demográficas tradicionales resultan insuficientes ante la fragmentación de la experiencia del cliente, la aceleración de las tendencias culturales y la presencia tanto de audiencias humanas como algorítmicas. Las organizaciones necesitan crear perfiles de cliente contextuales, comprender las motivaciones de compra, probar mensajes y utilizar los datos de forma responsable para lograr relevancia, fidelización y mayor margen de beneficio.

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.



Trade offs

La claridad estratégica surge de las decisiones

La publicación subraya que la estrategia se materializa en las muchas decisiones cotidianas: en consejos de administración, comités ejecutivos, tiendas, fábricas, cadenas de suministro y equipos de ventas. Las empresas que prosperan son aquellas capaces de tener claridad sobre quiénes quieren ser, dónde quieren competir y cómo pretenden ganar.

Cliente objetivo

Buscar un atractivo universal puede diluir la propuesta de valor. Es necesario definir los segmentos prioritarios, las ocasiones de consumo y las necesidades.

Velocidad frente a certeza en la transformación

Los proyectos tecnológicos requieren capital y tiempo; esperar a tener certeza absoluta puede retrasar la obtención de valor. La decisión debe equilibrar la viabilidad del proyecto, la velocidad y el compromiso de la dirección.

Promesa de marca

El precio, la calidad, la conveniencia, la experiencia y la sostenibilidad no pueden maximizarse simultáneamente en todos los contextos. La promesa debe ser clara y práctica.

El CAPEX como sistema

La priorización del capital no debe limitarse a comparar el retorno de la inversión de forma aislada. Debe tener en cuenta la infraestructura, el riesgo, la capacidad de ejecución y la ventaja estratégica.

Ciclo de oferta y demanda

La velocidad, el bajo costo, la alta calidad y las prácticas éticas entran en conflicto. La empresa debe decidir en qué productos, canales y ocasiones ofrecer cada combinación.

M&A y alianzas

Las adquisiciones y las alianzas pueden acelerar el crecimiento, pero las decisiones equivocadas consumen la atención, el equilibrio y la energía organizativa.

Modelo operativo

Global, local o «glocal»: la estandarización aporta escala y gobernanza; la adaptación local aporta relevancia y agilidad. La elección debe ser deliberada.

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Preguntas para debate

Agenda propuesta para los líderes del sector de consumo y retail

¿Qué señales externas se siguen considerando periféricas hoy en día, pero pueden alterar el volumen, el margen o la relevancia de la marca?

¿En qué casos la empresa genera datos, pero no los transforma en mejores decisiones?

¿La estrategia de IA está orientada al crecimiento y la diferenciación, o se limita a la reducción de costos?

¿Qué trade-offs deben explicitarse para que la organización pueda ejecutar sus planes de forma coherente?

¿Qué escenarios extremos deberían simularse para poner a prueba la cartera de productos, la cadena de suministro, los canales, la tecnología y la estrategia de crecimiento?

Confianza, claridad y ambición para liderar en tiempos de incertidumbre.

En los próximos años, el sector de consumo y retail no premiará a las organizaciones que esperan la certeza. Los "knowns" están elevando el listón del liderazgo: volatilidad macroeconómica, consumidores más exigentes, inversores más rigurosos, tecnología más rápida, vulnerabilidades digitales, nuevas capacidades humanas y la sostenibilidad integrada en la estrategia.

Al mismo tiempo, los "unknowns" suelen diferenciar a los líderes de los seguidores. La salud y el bienestar, la inteligencia artificial, las presiones estructurales del volumen, la dualidad de opciones y las nuevas fronteras tecnológicas pueden generar nuevos ganadores. La clave no reside en perseguir todas las tendencias, sino en desarrollar la capacidad de leer, experimentar y adaptarse con disciplina.

El mensaje final es pragmático: no es necesario saber con exactitud qué futuro prevalecerá para tomar buenas decisiones hoy. Invertir en datos procesables, simulación de escenarios, conocimientos tecnológicos, la comprensión profunda del consumidor y claridad en los trade-offs aumentan la capacidad de la organización para crecer, proteger los márgenes y mantener su relevancia en los diferentes futuros posibles.

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Ponte en contacto



Fernando Gamboa

Socio y director del área de Consumo y Comercio Minorista de KPMG en Brasil y América del Sur
fernandogamboa@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia

La información aquí contenida es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ninguna persona o entidad en particular. Si bien nos esforzamos por brindar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea precisa en la fecha de su recepción ni que lo siga siendo en el futuro. Nadie debe actuar basándose en esta información sin el asesoramiento profesional adecuado, tras un análisis exhaustivo de la situación particular.

© 2025 Derechos de autor propiedad de una o más entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no prestan servicios a clientes. Todos los derechos reservados.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited («KPMG International»), cada una de las cuales es una entidad jurídica independiente. KPMG International Limited es una sociedad privada inglesa limitada por garantía y no presta servicios a clientes. Para obtener más información sobre nuestra estructura, visite kpmg.com/governance.

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

A lo largo de este documento, “nosotros”, “KPMG”, “nos” y “nuestro” se refieren a la organización global de KPMG, a KPMG International Limited (“KPMG International”) y/o a una o más de las firmas miembro de KPMG International, cada una de las cuales es una entidad jurídica independiente.

© 2026 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.