

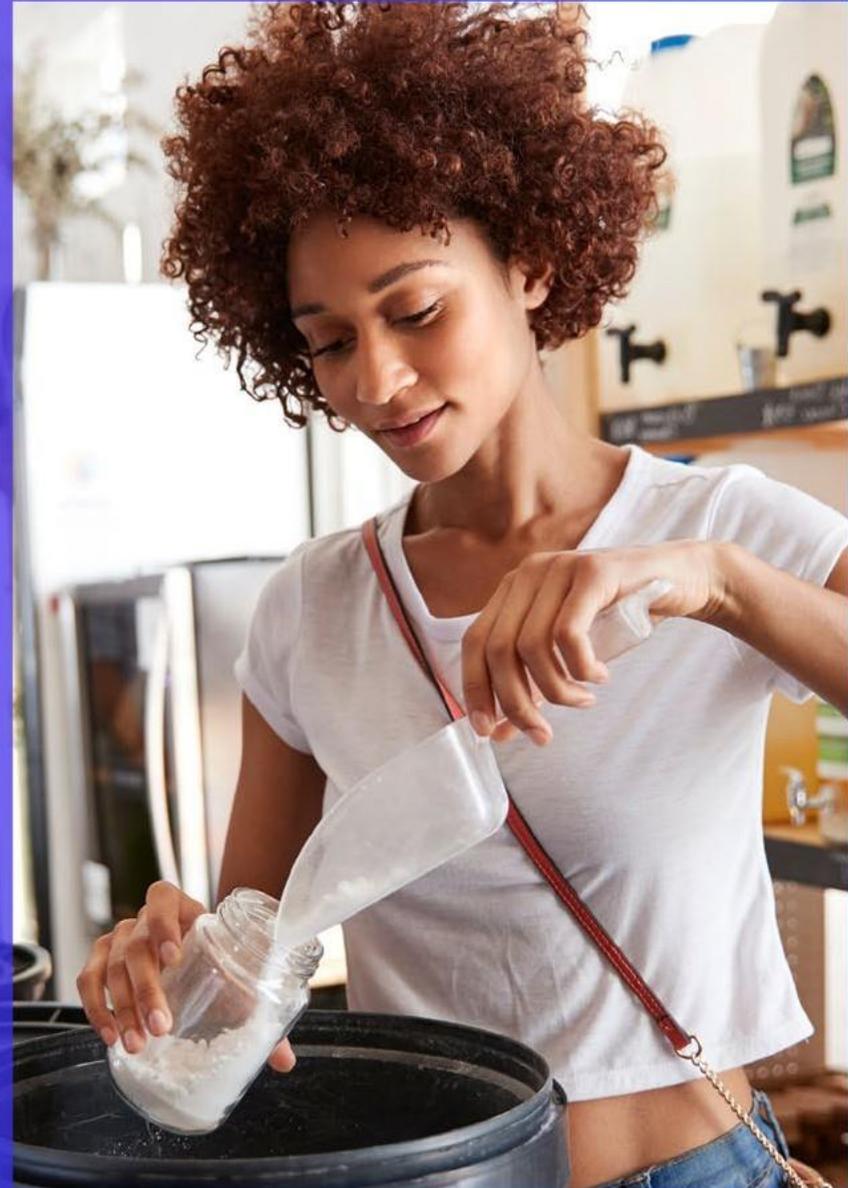


# Del diálogo a la acción

Allanando el camino hacia la economía  
circular en el sector de consumo y retail

Resumen ejecutivo

noviembre 2024



# Presentación

**El modelo de consumo actual está en crisis.** La dependencia de recursos escasos y el desperdicio desenfrenado están llevando al planeta al límite. El sector de bienes de consumo y retail (C&R), en particular, enfrenta una presión cada vez mayor para adaptarse y encontrar soluciones más sostenibles.

La economía circular surge como la respuesta a esta crisis, promoviendo un futuro donde el crecimiento económico esté alineado con la responsabilidad ambiental y social. Pero ¿qué tan preparado está el sector para este cambio?

La evaluación de KPMG revela una disparidad entre ambición y acción. Aunque la mayoría de las empresas del sector C&R reconocen la importancia de la economía circular, implementar prácticas efectivas sigue siendo un desafío. La investigación de KPMG, que evalúa seis áreas clave de la economía circular en varios subsectores de C&R, identifica debilidades y destaca oportunidades para acelerar la transición. ¿Cuáles son los desafíos y las soluciones?

- Establecer objetivos claros y medibles.
- Empoderar y educar.
- Repensar los flujos de recursos.
- Unir fuerzas para impulsar el cambio.

La economía circular ofrece una oportunidad única para que el sector C&R se reinvente, prospere y construya un futuro más sostenible. Descubra las recomendaciones de KPMG para navegar este nuevo panorama y liderar la transformación.

## Fernando Gamboa

Socio Líder de Consumo y Retail  
de KPMG en Brasil y Sudamérica  
[fernandogamboa@kpmg.com.br](mailto:fernandogamboa@kpmg.com.br)

## Marcio Barreto

Socio director del área de ESG y  
Risk Advisory Solutions de KPMG en Brasil  
[marciobarreto@kpmg.com.br](mailto:marciobarreto@kpmg.com.br)



# Introducción

En un mundo donde nuestra dependencia de recursos que son finitos ha llevado a nuestro planeta al límite, nos encontramos en una encrucijada. El modelo lineal de consumo, que ha sido la regla durante mucho tiempo, está demostrando ser insostenible. A medida que nos damos cuenta del costo ambiental y económico de este enfoque de tomar, producir y desechar, la economía circular se presenta no solo como una alternativa, sino como una necesidad imperiosa para equilibrar el crecimiento económico con la gestión ecológica y social.

Esta necesidad es particularmente apremiante en el sector de bienes de consumo y retail (C&R). Los bienes de consumo forman parte de nuestra vida diaria. Los utilizamos en grandes volúmenes y variedades, generalmente con una vida útil corta y un alto impacto en los recursos del planeta. Como el sector depende en gran medida de materia prima escasa y de los combustibles fósiles, es cada vez más vulnerable a los riesgos sociales, ambientales y económicos.

Además de estos riesgos, existen niveles adicionales de presión, desde gobiernos y reguladores hasta incentivos, impuestos y divulgaciones obligatorias. Así como los consumidores, que cada vez son más conscientes de cómo sus decisiones de compra afectan al medio ambiente y a nuestra forma de vida.

La circularidad trae importantes oportunidades para que el sector de C&R repiense su futuro. Desde un uso más eficiente de los recursos, cadenas de suministro más resilientes, menores costos de producción y gestión de residuos hasta negocios innovadores, sinergias y colaboraciones. Creemos que es una oportunidad demasiado costosa para ignorarla.

## **Evaluación del progreso circular: Evaluación de KPMG de la circularidad en el sector de consumo y retail**

Pasar de modelos lineales establecidos a modelos circulares, mientras se monitorea, prepara e informa sobre el progreso, es una tarea importante que debe abarcar todas las partes de las operaciones de la empresa. La evaluación de la preparación para la circularidad del sector de consumo y retail de KPMG tiene como objetivo proporcionar una foto instantánea de la situación actual de este sector en relación con su transición circular.

Centrándonos en seis áreas clave de la economía circular, presentamos la evaluación de preparación, compartimos ejemplos de buenas prácticas y ofrecemos recomendaciones para acelerar la circularidad a escala en la electrónica, la moda, los alimentos y bebidas, los muebles, el cuidado personal y del hogar, los bienes de lujo y el comercio minorista.



### **3 | Del diálogo a la acción. Allanando el camino hacia la economía circular en el sector de consumo y retail— Resumen ejecutivo**

# Análisis de los riesgos de la preparación para la circularidad para el sector C&R50

Las seis áreas evaluadas como parte de nuestra evaluación son:



## 1 Ambición y estrategia

Genere una visión y estrategia circular integral, defina objetivos claros y establezca un plan de implementación.



## 2 Metas y objetivos

Establezca metas y objetivos circulares mensurables y realice un seguimiento y comuníquelos a las partes interesadas.



## 3 Conocimientos y recursos

Asignar recursos y desarrollar habilidades para ayudar a acelerar las prácticas circulares junto con la educación del consumidor.



## 4 Entradas de recursos

Evaluación de recursos de entrada y selección cuidadosa de materiales para facilitar el diseño y las operaciones circulares.



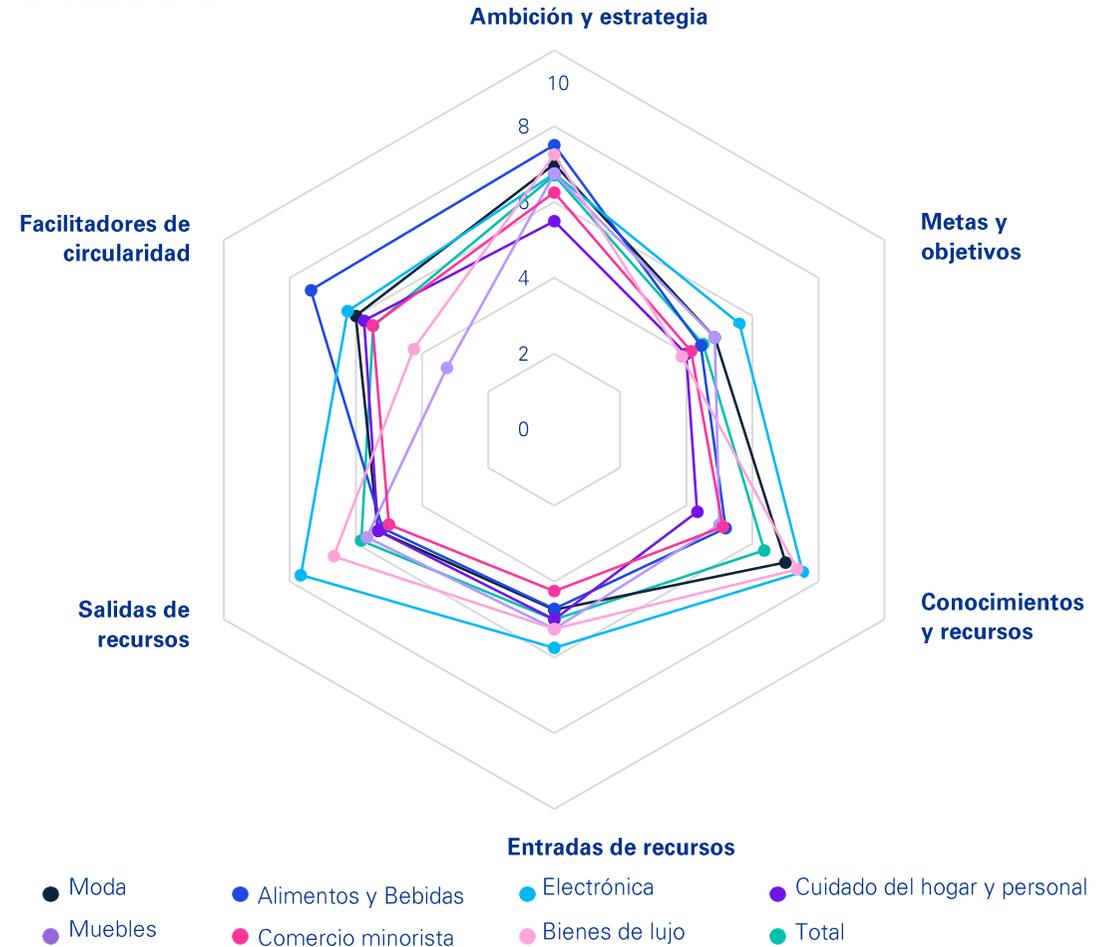
## 5 Salidas de recursos

Monitoreo de productos y recursos de salida para crear circuitos cerrados o abiertos que apoyen la implementación del modelo de negocio circular.



## 6 Habilitadores de circularidad

Desarrollo de soluciones y fomento de la colaboración sectorial para permitir cambios sistémicos.



# Hallazgos principales

Para ayudar a cerrar la brecha entre la ambición y la acción, las empresas pueden tomar varias medidas cruciales:



## 1. Ambición y estrategia

Genere una visión y estrategia circular integral, defina objetivos claros y establezca un plan de implementación.

Es alentador que la mayoría de las empresas de todos los subsectores de consumo y venta minorista hayan declarado una ambición "circular", que establece un camino hacia el diseño, la compra, la fabricación, el embalaje y la comercialización y ventas de productos circulares. Un proceso largo que creemos que debe ponerse en práctica hoy. La mayoría también tiene estrategias para la compra de productos y servicios upstream, eficiencia de recursos y gestión del final de su vida útil.

1

**Desarrollar una estrategia circular integral** que se alinee con las prioridades y objetivos comerciales clave. Esta estrategia debe abarcar todas las unidades de negocio y todas las áreas, estableciendo metas circulares más amplias en metas ejecutables y medibles integradas con objetivos de descarbonización y conservación de la naturaleza.

2

**Asignar presupuestos apropiados y recursos multifuncionales** para ayudar a impulsar iniciativas y asociaciones de circularidad de manera efectiva. Esto puede ayudar a garantizar que estas iniciativas reciban financiamiento adecuado en lugar de competir con otras prioridades empresariales.

3

**Implementar un programa estructurado 'piloto y escalable'** seleccionando productos o carteras específicas para probar prácticas circulares, extraer conocimientos, perfeccionar estrategias basadas en las lecciones aprendidas e identificar oportunidades de expansión.

4

**Establecer una sólida gobernanza de datos y una infraestructura de preparación y difusión de información** para apoyar la toma de decisiones y la monitorización del progreso hacia los objetivos de circularidad y, al mismo tiempo, ayuda a garantizar el cumplimiento de los requisitos regulatorios.



## 2. Metas y objetivos

Establezca metas y objetivos circulares medibles, realice un seguimiento y comuníquelos a las partes interesadas.

De todas las áreas del informe, "objetivos y metas" obtuvo la puntuación más baja, lo que sugiere cierta incertidumbre sobre lo que las empresas de todos los subsectores quieren lograr y cuál es la mejor manera de hacerlo. Las empresas del subsector de la electrónica parecen tener los objetivos de circularidad más completos, incluida la reducción del uso de plásticos vírgenes y el abastecimiento de más materiales reciclados.

## Las medidas que las empresas pueden tomar para incorporar objetivos en sus planes y estrategias de negocios incluyen:

1

### Definir claramente qué significa circularidad

para evitar riesgos de greenwashing (por ejemplo, cuando se utilizan términos como "productos circulares") y comunicar claramente los objetivos y el desempeño en función de las expectativas y requisitos de las partes interesadas (por ejemplo, en ESRS E5).<sup>1</sup>

3

### Integrar los objetivos de la economía circular con los objetivos empresariales y climáticos.

comprender la huella de carbono, cuantificar el potencial de reducción de emisiones de la economía circular en toda la cadena de valor, e integrar indicadores clave de desempeño (KPI) en los planes de acción climática y los objetivos comerciales.

2

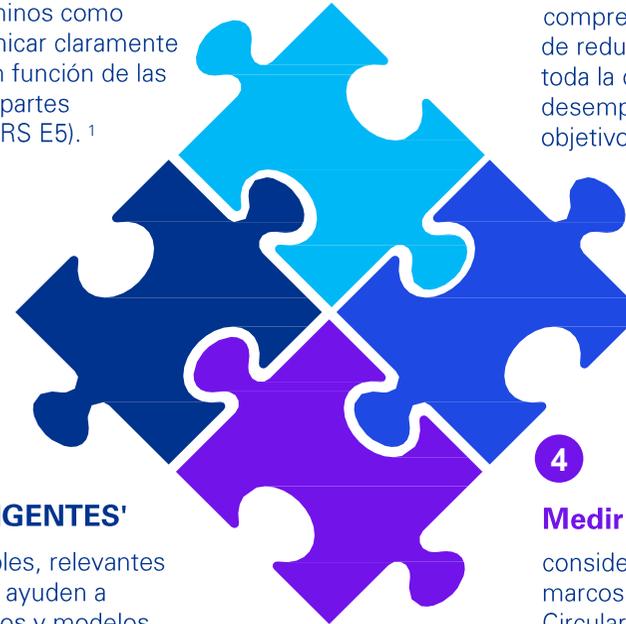
### Formule objetivos 'INTELIGENTES'

(específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados) que ayuden a impulsar la adopción de productos y modelos de negocio circulares en toda la cadena de valor, al tiempo que analizan las características y complejidades únicas del producto.

4

### Medir e informar

considerando toda la cadena de valor y utilizando marcos como los Indicadores de Transición Circular (CTI) para determinar los puntos críticos de emisión y donde las estrategias circulares pueden tener el mayor impacto.



<sup>1</sup> European Sustainability Reporting Standards (ESRS) E5 es la versión preliminar de un estándar que se centra específicamente en el uso de recursos y la economía circular.



### 3. Conocimientos y recursos:

Asignación de recursos y desarrollo de habilidades para ayudar a acelerar las prácticas circulares y la educación del consumidor.

Cuando se trata de asignar y mejorar recursos para impulsar iniciativas de circularidad, las empresas del subsector de electrónica obtuvieron la puntuación más alta en madurez, y los productos de lujo no se quedan atrás. En estos subsectores, la voluntad de mejorar las habilidades de los empleados y los proveedores ha asegurado el éxito en las primeras etapas.

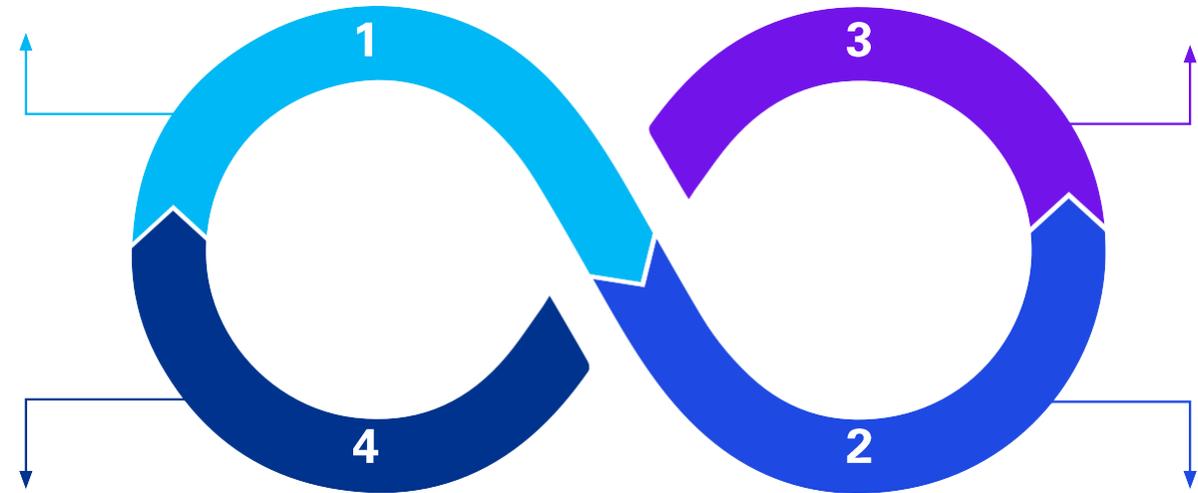
## Las recomendaciones para mejorar la formación y la sensibilización circular incluyen:

### Empodere a los empleados desarrollando habilidades específicas,

así como una comprensión más amplia de la circularidad en todos los aspectos estratégicos, técnicos y de gobernanza. Las sesiones interactivas, los talleres y la *lluvia de ideas* pueden hacer que el aprendizaje sea efectivo.

### Involucrar a proveedores clave en el viaje circular

a través de una estrategia bien definida para implementar programas de concientización, ofrecer incentivos, establecer obligaciones contractuales claras para cumplir con los requisitos circulares y colaborar estrechamente para diseñar productos circulares.



### Trabajar de forma multidisciplinar,

reuniendo a representantes de los principales departamentos, como I+D, compras, producción, logística, marketing y sostenibilidad, con el objetivo de alinear objetivos y definir un punto común para el intercambio de conocimiento y la colaboración.

### Enseñar a los consumidores

a comprender cómo sus acciones impactan el medio ambiente. Cuente historias interesantes sobre la circularidad, posicionándola como “la norma” y utilice las redes sociales, los exhibidores en las tiendas y el alcance comunitario con incentivos adicionales para ayudar a difundir el mensaje de la circularidad.



## 4. Entrada de recursos

Evaluación de insumos y el cambio hacia materiales circulares.

En algunos subsectores de C&R, las empresas están empezando a controlar los materiales que utilizan en la producción, pero siguen existiendo lagunas importantes, especialmente en el caso de los datos relacionados con los proveedores. Con una serie de nuevas iniciativas para la creación de productos circulares y la selección de materiales circulares, los subsectores mejor clasificados para medir el ingreso de insumos y recursos circulares son la electrónica, los artículos de lujo y los muebles. Aunque las empresas de consumo y energía están aumentando los flujos circulares (como las energías renovables, los materiales reciclables y reciclados), existe un potencial significativo para lograr la circularidad a través del diseño de productos y envases.

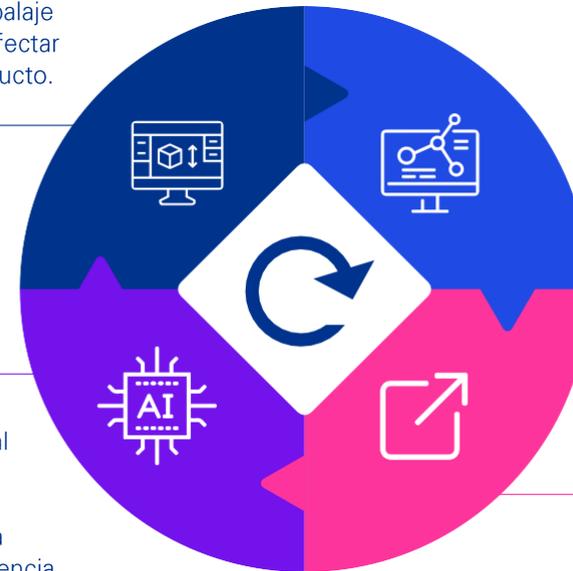
A continuación se presentan algunas medidas que tienen como objetivo ayudar a acelerar estas habilidades:

### Reduzca los insumos de fabricación

eliminando materiales innecesarios y peligrosos, insumos no renovables e identificando áreas donde el embalaje se puede reducir o eliminar sin afectar la integridad o la calidad del producto.

### Aproveche al máximo las tecnologías digitales

explorando la inteligencia artificial (IA) para ayudar a optimizar el uso de materiales mediante la implementación de la tecnología blockchain, aumentar la transparencia y la trazabilidad de la cadena de suministro para que esté alineada con los principios del diseño circular.



### Recopile datos detallados del flujo de entrada

aprovechando al máximo las plataformas de compra y la información de los proveedores para acceder a información sobre el contenido reciclado, el origen del producto y el país de producción; y utilizar sistemas de gestión del ciclo de vida del producto para monitorear la información durante todo el ciclo de vida del producto, junto con la posibilidad de incluir información para el final de su vida útil.

### Comience de a poco y escale gradualmente

rediseñando productos y reemplazando materiales, comenzando con una categoría de producto a la vez, evaluando el rendimiento y escalando adecuadamente.



## 5. Salida de recursos

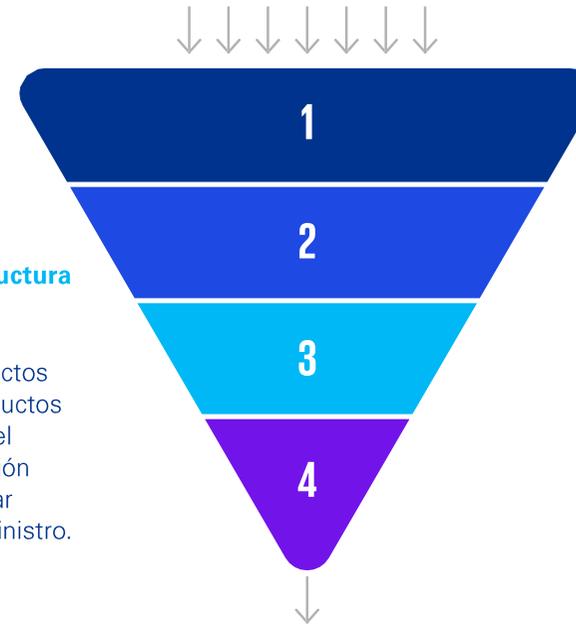
Monitorear productos y recursos de salida para respaldar modelos de negocios circulares.

La reducción y recuperación de residuos es a menudo un punto de partida obvio en el camino hacia la circularidad, pero las empresas de consumo y de innovación en el consumo, particularmente en la electrónica y los artículos de lujo están buscando formas adicionales de reducir su impacto ambiental a través de modelos de negocios circulares, como el mantenimiento y reparación de productos, la retención y los mercados secundarios. A pesar de una serie de iniciativas que ya están en marcha, todavía hay un margen significativo para avanzar, extender la vida útil de los productos y eliminar el desperdicio, un desafío complejo que requiere coordinación a través de diseño, producción, ventas, embalaje, logística y el final de su vida útil.

### A continuación se muestran algunos enfoques potenciales:

**Explore modelos de negocio circulares centrados** en modelos de *servitization* y suscripción. Esto implica pasar de un modelo de propiedad tradicional a uno en el que los productos se alquilan, o se comparten para prolongar la vida útil del producto.

**Trabajar con proveedores en infraestructura de logística inversa** para ayudar mejorar los procesos de devolución, reacondicionamiento y reciclaje de productos mediante el manejo eficiente de los productos y materiales recolectados, minimizando el desperdicio, y maximizando la recuperación de recursos. Las empresas deben trabajar estrechamente con sus cadenas de suministro.



**Participa activamente en mercados de segunda mano** a través de puntos de venta y plataformas digitales "de segunda mano", empresas que pueden ayudar a dar "garantía" de la calidad del producto.

**Promover el compromiso del cliente en una gestión eficiente de las devoluciones**, creando incentivos para devoluciones de productos no deseados, simplificando el proceso de devolución y ofreciendo opciones de envío convenientes y puntos de lealtad, por ejemplo. Esto puede reducir los residuos y permitir a las organizaciones acceder a valiosas reservas de materiales que pueden reciclarse en nuevos productos, ayudando a alcanzar los objetivos de la empresa.

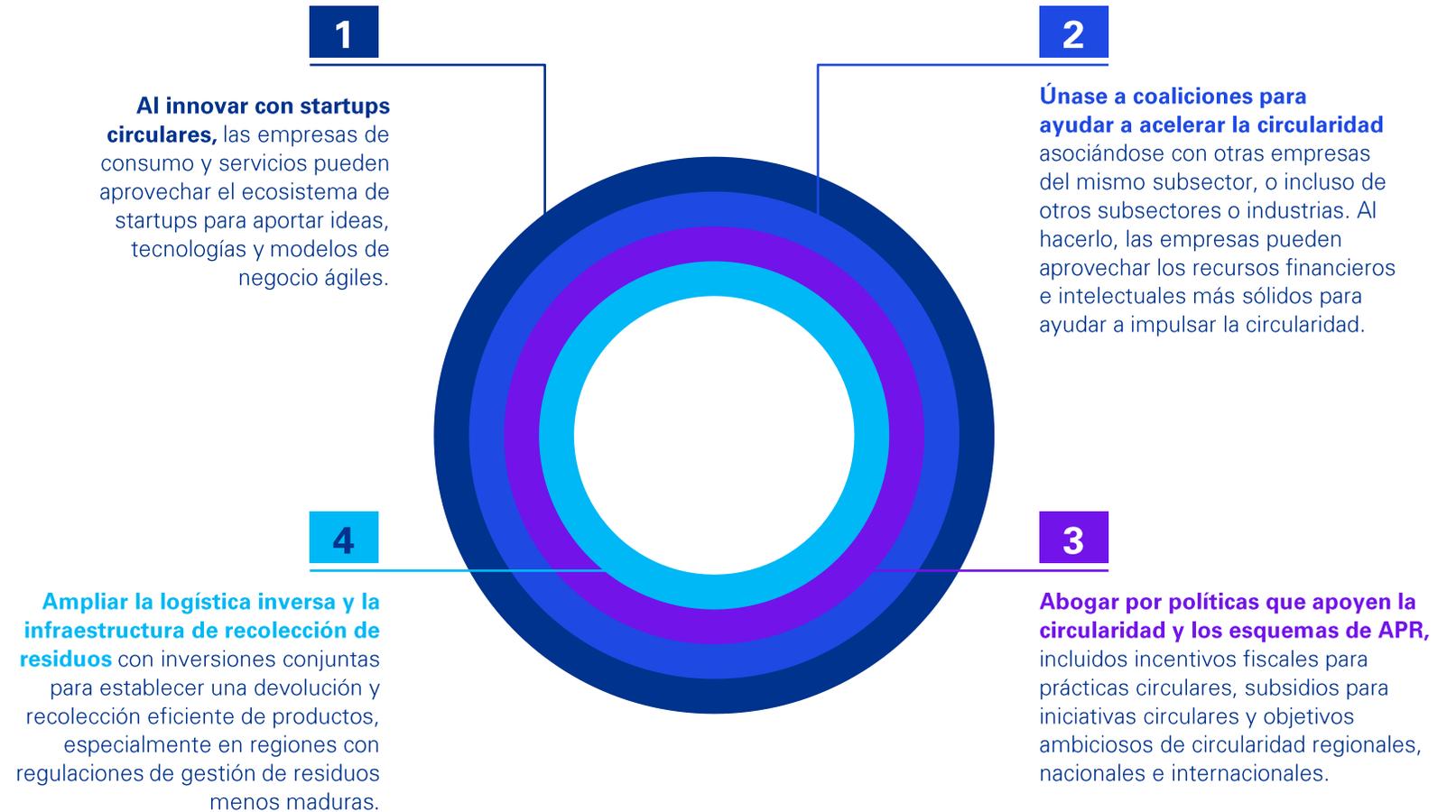


## 6. Facilitadores de la circularidad

Trabajando juntos para lograr un cambio sistémico.

Ya sea aumentando el contenido reciclado en los productos, recuperando materiales al final de su vida útil, resolviendo el desafío del embalaje o extendiendo la vida útil mediante reparaciones y renovaciones, o por medio de infraestructura de logística inversa y reciclaje, la colaboración y las asociaciones son vitales para el éxito de las iniciativas circulares. Al trabajar con socios de la cadena de suministro, competidores, empresas emergentes, recicladores y consumidores especializados, las empresas de Consumo y Retail pueden compartir mejores prácticas, distribuir costos y riesgos en toda la cadena de valor y liderar a otros en el camino hacia la circularidad de la cadena de valor.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que tienen como objetivo fomentar la colaboración:



# Hable con nuestro equipo



## Fernando Gamboa

Socio Líder de Consumo y Retail  
de KPMG en Brasil y Sudamérica  
[fernandogamboa@kpmg.com.br](mailto:fernandogamboa@kpmg.com.br)

## Marcio Barreto

Socio director del área de ESG y  
Risk Advisory Solutions de KPMG en  
Brasil  
[marciobarreto@kpmg.com.br](mailto:marciobarreto@kpmg.com.br)

Ciertos aspectos de algunos de los servicios descritos en este material no están autorizados para clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

[kpmg.com](https://kpmg.com)



Toda la información presentada en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de un individuo o entidad específica. Aunque nos esforzamos por brindar información precisa y oportuna. No hay garantía de su exactitud a la fecha de recepción ni de que dicha exactitud se mantenga en el futuro. Esta información no debe utilizarse como base para confiar en dicha información sin una orientación profesional cualificada y adecuada, precedida de un examen exhaustivo de la situación concreta.

© 2025 Los derechos de autor son propiedad de una o más entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no brindan servicios a clientes. Reservados todos los derechos.

KPMG se refiere a la organización global o una o más firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. KPMG International Limited es una empresa privada inglesa con responsabilidad limitada y no proporciona servicios a clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [kpmg.com/governance](https://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 o a una o más firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Todos los casos de empresas compartidos en este informe son únicamente para fines de observación. KPMG no garantiza el desempeño actual de la empresa en relación con ninguna organización de muestra.

Creado por Evalueserve | Nombre de la publicación: De la palabra a la acción: Allorando el camino para una economía circular en la industria minorista y de bienes de consumo — Resumen ejecutivo | Número de publicación: 139579-G | Fecha de publicación: octubre de 2024