



KPMG 2025 Global Consumer & Retail

CEO Outlook

KPMG. Make the Difference.





Prefacio

Los CEO de consumo y comercio minorista de hoy se enfrentan a un entorno cada vez más polarizado. Las ambiciones globales chocan con las realidades locales; los consumidores adinerados siguen gastando, mientras que otros optan por productos más económicos y buscan valor.

Las cadenas de valor están cada vez más interconectadas, pero el comercio transfronterizo enfrenta fricciones crecientes.

Como la mayoría de las demás industrias, el sector de consumo y comercio minorista se enfrenta a una convergencia de fuerzas macroeconómicas:

volatilidad geopolítica, inflación, disrupción climática y el impacto cada vez mayor de la inteligencia artificial (IA). Sin embargo, estas se manifiestan de maneras específicas dado el tamaño y la estructura de la fuerza laboral que emplea y la deuda tecnológica que a menudo conlleva. Estas fuerzas no solo están configurando la estrategia, sino que están redefiniendo lo que significa competir y crecer.

Para los CEO, no hay respuestas fáciles. El éxito depende de la capacidad de tomar decisiones audaces en tiempos de incertidumbre, de equilibrar riesgos y oportunidades, y de adaptarse rápidamente a la evolución de la dinámica del mercado.

Las empresas deben decidir y ser explícitas sobre dónde jugar (si de manera local o global, en el segmento premium o de valor, en el físico o en el combinado) e integrar la creación de valor a largo plazo y la resiliencia en el corazón de su marca y sus operaciones.

El informe CEO Outlook de este año destaca cómo están respondiendo los líderes de este sector: invirtiendo en IA para impulsar la eficiencia y la personalización, reimaginando las habilidades de la fuerza laboral para un futuro digital y alineando las iniciativas de sostenibilidad. El entorno es complejo y cambiante; y quienes actúan con determinación y agilidad pueden contribuir a forjar el futuro de la industria de consumo y comercio minorista; en tanto quienes dudan, o no tienen claro lo que representan, corren el riesgo de quedarse atrás.



Isabelle Allen

Líder global de consumo,
Comercio minorista y ocio
KPMG International



Resumen ejecutivo

En un contexto económico difícil, los CEO de consumo y comercio minorista se muestran optimistas sobre el crecimiento del negocio y la mejora de las ganancias, aunque a un ritmo moderado. La experiencia del cliente es una prioridad fundamental, ya que las empresas buscan la personalización, mientras que la disrupción en la cadena de suministro se agrava debido a los conflictos, aranceles y crisis climáticas. Las fusiones y adquisiciones (M&A) son un importante motor de crecimiento, pero los líderes están planeando acuerdos más estratégicos que transformadores.

Quizás no sea sorprendente que la IA sea una importante prioridad de inversión, a medida que el sector amplía el uso de agentes, automatización y análisis. Los CEO ya están viendo mejoras en el rendimiento de la productividad, la eficiencia y la experiencia del cliente, aunque son conscientes de la

necesidad de establecer confianza en la IA y superar las mayores amenazas a la ciberseguridad, mediante mejores controles y gobernanza.

Los CEO reconocen el profundo impacto de la IA en la fuerza laboral y están a la vanguardia en el rediseño activo de roles

y trayectorias profesionales. También reconocen la escasez de habilidades clave en IA y se apresuran a capacitar al personal existente e incorporar capacidades externas. El retiro masivo es otro problema laboral, con una necesidad apremiante de transferencia de conocimiento.

El sector también está a la vanguardia en la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial, como fuente de ventaja competitiva más que como un mero objetivo de cumplimiento.

La IA también tiene el potencial de aumentar la eficiencia energética y de los recursos y reducir la huella de carbono, a medida que las empresas de consumo y minoristas se esfuerzan por lograr una mayor resiliencia y evitar interrupciones perjudiciales en la cadena de suministro.

Los CEO de empresas de consumo y minoristas se han acostumbrado a la incertidumbre y los cambios acelerados. El CEO Outlook de este año encuentra al sector en medio de una transformación tecnológica y enfocado en un crecimiento constante y sostenible.

Perspectivas económicas y de los CEO

78% de los CEO de las empresas de consumo y venta minorista confían en las perspectivas de crecimiento de su industria, pero sólo

65% son optimistas sobre el crecimiento de la economía mundial

63% de los CEO de consumo y comercio minorista afirman que su función ha evolucionado de manera significativa, con nuevas expectativas y mayor complejidad.



Hallazgos clave

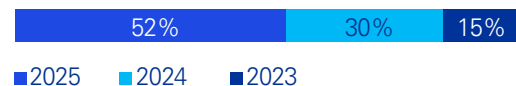
Perspectivas económicas y confianza empresarial

Confianza en el crecimiento económico mundial:

65% (frente al 58% en 2024). Pero la confianza en el crecimiento de las empresas cayó:
77% (frente al 82% en 2024).

35% De los CEO esperan adquisiciones de "alto impacto" (frente al 46% en 2024), el segundo porcentaje más bajo en cualquier sector (el promedio intersectorial es del 41%)

Los CEO dicen que la cadena de suministro es el mayor desafío en los próximos 3 años, con un 52 por ciento (frente al 30% en 2024, y 15% en 2023)



Innovación tecnológica impulsada por IA

64% dicen que la IA es una prioridad de inversión, frente al 57 por ciento en 2024

73% espera gastar entre el 10% y el 20% de su presupuesto en IA el próximo año (el segundo más alto en cualquier sector).

68% espera un ROI de sus inversiones en IA en 1 a 3 años

Los desafíos éticos son el mayor obstáculo para la implementación de la IA:

56%

Adaptando su fuerza laboral a un mundo de IA

73%

están rediseñando roles y trayectorias profesionales como una estrategia de fuerza laboral de IA a largo plazo: el porcentaje más alto de cualquier sector (el promedio intersectorial es del 66%)

82% Dice que la IA está transformando el desarrollo del empleo

El mayor desafío:

32%

atraer y retener talento digital y de IA, y cerrar la brecha entre las habilidades existentes y las capacidades deseadas.

Lograr una ventaja estratégica a través de la sostenibilidad

53%

Dicen que alinean la sostenibilidad con la estrategia empresarial principal, un porcentaje más alto que en cualquier otro sector (el promedio intersectorial es del 43%).

66%

han incorporado plenamente la sostenibilidad en sus negocios (frente al 74% en 2024)

La descarbonización de las cadenas de suministro es el principal obstáculo para alcanzar los objetivos de cero emisiones netas

34%

82%

Dicen que la IA puede mejorar la eficiencia de los recursos el 78% dice que puede reducir las emisiones y mejorar la eficiencia energética



El viaje por delante

Frente a los continuos vientos macroeconómicos y geopolíticos en contra, y a las importantes presiones sobre los márgenes, los CEO de consumo y venta minorista están orientando su rumbo hacia un futuro impulsado digitalmente, a través del crecimiento orgánico e inorgánico y la reevaluación de las capacidades y los modelos de negocios.



Aprovechar la innovación tecnológica impulsada por la IA

Establecer y aplicar una gobernanza sólida de datos e IA

Un modelo de gobernanza sólido marca la pauta para el uso ético de la IA, para evitar sesgos del modelo y recurrir a fuentes de datos fiables y autorizadas, para fomentar la confianza en la IA entre consumidores, reguladores e inversores, y proporcionar una base para escalar el uso de la IA e impulsar la innovación.

Forma para un mundo agencial

A medida que tanto las empresas de consumo como las minoristas, así como los consumidores, adoptan agentes, la experiencia del cliente evoluciona hacia un mundo de agente a agente (A2A). Para competir, las empresas deben competir por la atención tanto del cliente humano como de su agente, combinando la comunicación emocional con la integridad y la relevancia de los datos.



Adaptando su fuerza laboral a un mundo de IA

Reevaluar cómo interactúan los humanos y las máquinas

Los empleados necesitan capacitación en habilidades de IA para adquirir la confianza necesaria para usar esta tecnología eficazmente. Sin embargo, las empresas de consumo y venta minorista también deben priorizar a las personas en la transformación, diseñando roles y estructuras organizativas basadas en la supervisión y el conocimiento humano.

Establecer campeones de IA

Fomentar una red de usuarios de IA, capacitados en la tecnología y con ganas de difundirla. Involucrar a todos los niveles de la organización en la capacitación y liderar desde la cima, con altos ejecutivos que muestren cómo usan la IA a diario.



Lograr una ventaja estratégica a través de la sostenibilidad

Aclarar y ejecutar el posicionamiento de su marca

Las empresas de consumo y minoristas deben presentar una propuesta de marca clara de sostenibilidad. Si optan por destacar sólidas credenciales de sostenibilidad, esto debe integrarse en toda la empresa y la cadena de suministro como una capacidad fundamental. No hay lugar para la ambigüedad.

Crear circularidad mediante el diseño

Los modelos de negocio circulares no se limitan al reciclaje; también incorporan el uso eficiente de los recursos y un menor consumo de energía para mejorar la resiliencia. La circularidad puede generar una auténtica ventaja competitiva al reducir costos y la vulnerabilidad a las interrupciones.



Metodología

La 11ª edición del KPMG CEO Outlook, realizada con 1.350 CEO entre el 5 de agosto y el 10 de septiembre de 2025, proporciona una visión única de la mentalidad, las estrategias y las tácticas de planificación de los CEO.

Este informe se centra exclusivamente en los 120 CEO de la industria de consumo y comercio minorista encuestados. En las comparaciones interanuales (p. ej., 2024 vs. 2025), los datos se extraen de preguntas equivalentes de ediciones anteriores de la encuesta KPMG CEO Outlook. Si bien el tamaño y la composición de la muestra de empresas de consumo y comercio minorista son prácticamente consistentes, pequeñas variaciones pueden afectar la comparabilidad.

Todos los encuestados supervisan empresas con ingresos anuales superiores a US\$500 millones y un tercio de las empresas encuestadas tienen más de US\$10 mil millones en ingresos anuales. La encuesta completa incluyó a CEO de 11 mercados clave (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos) y 12 sectores industriales clave (gestión de activos, automotriz, bancos, consumo y venta minorista, energía, infraestructura y transporte, salud, seguros, ciencias de la vida, industria, tecnología y telecomunicaciones).

NOTA: Algunas cifras pueden no sumar el 100 por ciento debido al redondeo.



Cómo puede ayudar KPMG

Nuevas oportunidades

A un ritmo superior al que muchas empresas pueden seguir, las disrupciones constantes siguen poniendo a prueba el sector del consumo y el comercio minorista, presentando nuevas oportunidades y desafiando las normas. Con un profundo conocimiento de los problemas y prioridades más urgentes de estas empresas, las firmas KPMG ofrecen una amplia gama de servicios de auditoría, impuestos y asesoría con visión de futuro, diseñados para abordar las nuevas complejidades y el cambio a largo plazo en el comportamiento del consumidor.

Especialistas experimentados de la industria

Nuestra red global de profesionales de Consumo y Retail se dedica a ayudar a empresas de los sectores de alimentación y bebidas, agroindustria, bienes de consumo, lujo y retail. Nuestro conjunto de enfoques avanzados está diseñado específicamente para impulsar una mayor orientación al cliente mediante la transformación digital, el análisis y la seguridad de datos, la gestión de la cadena de suministro, el crecimiento y los nuevos modelos de negocio.

Perspectivas de la industria global

Al trabajar con una de las redes de consumo y venta minorista líderes en el mundo, los clientes de KPMG pueden obtener acceso a información global de la industria, prácticas líderes y enfoques avanzados, independientemente del tamaño o la ubicación de la empresa.



Contáctanos



Isabelle Allen

Director global de Consumo,
Comercio Minorista y Ocio
KPMG International
E: isabelleallen@kpmg.com



Linda Ellett

Jefe de Consumo, Comercio
Minorista y Ocio
KPMG Reino Unido
E: linda.ellett@kpmg.co.uk



Stephan Fetsch

Jefe de Consumo
y Minoristas, EMA
KPMG Alemania
E: stephanfetsch@kpmg.com



Duleep Rodrigo

Jefe de Consumo y Venta
Minorista, Américas y los EE.UU.
KPMG Estados Unidos
E: drogrigo@kpmg.com



Anson Bailey

HJefe de Consumo y Minoristas,
ASPAC
KPMG China
E: anson.bailey@kpmg.com

kpmg.com



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 proporcionar información precisa y oportuna, no se puede garantizar que dicha información sea exacta en la fecha en que se recibe ni que siga siendo exacta en el futuro. Nadie debe actuar basándose en dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado tras un análisis exhaustivo de la situación particular.

© 2026 Copyright propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no prestan servicios a sus 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 legal independiente. KPMG International Limited es una sociedad privada inglesa limitada por garantía y no presta servicios a clientes. Para 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 miembros independientes de la organización global KPMG.

En todo este documento, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la organización global 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 legal separada.

Diseño de Evalueserve | Nombre de la publicación: KPMG 2025 Global Consumer & Retail CEO Outlook | Número de publicación: 140365-G | Fecha de publicación: febrero de 2026