



# KPMG 2024 CEO Outlook: Consumo y Retail

**KPMG. Make the Difference.**

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

---

KPMG



# Prefacio

En un contexto con perturbaciones geopolíticas, incertidumbre económica y presión en el gasto de los consumidores, los CEO del sector de consumo y retail están demostrando una sorprendente resiliencia y optimismo cauteloso, como lo revela el recorte para Consumo y Retail del KPMG CEO Outlook 2024.

Hay varias explicaciones, pero la más importante es que los CEO de este sector se han convertido en maestros para lidiar con el cambio, especialmente luego de la pandemia de COVID-19 y los desafíos geopolíticos posteriores, que han afectado a las cadenas de suministro y a la inflación de precios.

Los CEO del sector de Consumo y Retail también han tenido que adaptarse rápidamente a las demandas en constante evolución de los clientes y a los desarrollos tecnológicos, transformando los modelos operativos y acelerando la digitalización.

Pero los desafíos están lejos de terminar. La incertidumbre geopolítica distrae a los CEO de las operaciones globales, esperando que sucedan más disrupciones en la cadena de suministro y en los clientes. Y si bien la toma de decisiones en materia de inversión puede ser necesaria, hoy se presentan más difíciles que nunca. A pesar de tener más datos sobre el comportamiento de los consumidores, los líderes del sector de consumo se enfrentan al problema de "demasiados datos, pero poco conocimiento", impidiéndoles obtener una mayor comprensión y tener éxito. Es también

en este punto cuando la importancia de una fuerza laboral diversa e inclusiva se convierte en el foco. Para comprender y responder verdaderamente a las necesidades de una base de consumidores diversa, las empresas de consumo y el comercio minorista necesitan una fuerza laboral que refleje esta diversidad en todos los niveles.

Los directores ejecutivos del sector de consumo y comercio minorista también están priorizando el crecimiento de la fuerza laboral, y casi todos planean aumentar la plantilla en los próximos tres años. La mayoría cree que la IA generativa no reducirá el número de puestos de trabajo, pero será necesario mejorar las habilidades.

El estado de ánimo predominante en los consejos de administración puede ser cautelosamente optimista, pero no faltan problemas para poner a prueba la determinación del CEO. Ven oportunidades de crecimiento para sus empresas y la industria, pero también reconocen la necesidad de estabilizarse, reconfigurar y encontrar nuevas formas de prosperar en este entorno impredecible.

Las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de aprovechar la tecnología, adaptarse a las expectativas en constante evolución de los factores ESG y mantener un enfoque absoluto en sus objetivos estratégicos, al tiempo que deberán lidiar con las complejidades del mercado actual con agilidad y determinación.



**Isabelle Allen**

Líder Global de Consumo y Retail,  
KPMG International



**Fernando Gambôa**

Socio Líder de Consumo y Retail,  
KPMG en Brasil y Sudamérica



# Principales conclusiones

## Perspectivas económicas

82%



confían en las perspectivas de crecimiento de sus empresas (vs. 77% en 2023)

59%



son optimistas sobre el crecimiento económico (vs. 75% en 2023)

## Principales desafíos

Incertidumbre económica 58%

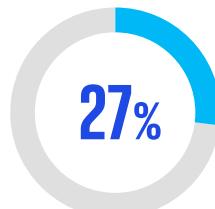
Complejidades geopolíticas 53%

La carrera para incluir la IA generativa 48%

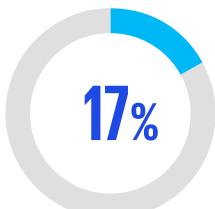
## Prioridades operativas para el crecimiento en los próximos tres años:



Crecimiento Orgánico



M&amp;A



Outsourcing

## Talentos

95%



planea aumentar el número de empleados

38%



les preocupa el número de empleados que se jubilan

## ESG

44%



Cree que su **estrategia de ESG** es la de mayor impacto en la construcción de la relación con los clientes y en la reputación de su marca

Los tres principales obstáculos para alcanzar el cero neto:

**Complejidades de la cadena de suministro**

**Falta de habilidades**

**Falta de tecnología**

**Más de 3/4** de los CEO desinvertirían en una parte rentable de la empresa si daña su reputación

## Tecnología

En cuanto a las áreas clave de inversión para la IA generativa,

**81% mencionó las ventas y el marketing**

(un fuerte aumento desde el 60% en 2023)

**48%** Cree que sus organizaciones están preparadas para un ciberataque.



## Sección 1

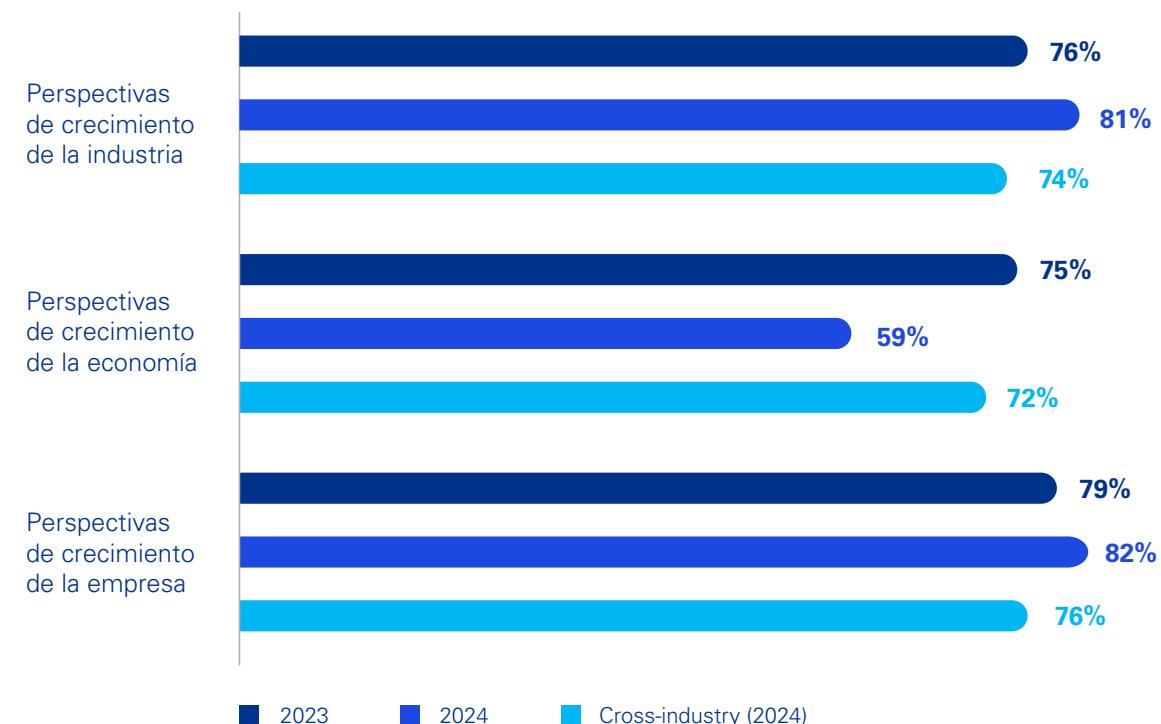
# Los principales retos que están impactando en el Consumo y Retail

Los CEO del área de Consumo y Retail son cada vez más optimistas sobre las perspectivas del sector para los próximos años. Sus convicciones sobre el crecimiento del sector siguen creciendo, llegando al 81%, una cifra mayor al 76% de 2023 y muy por encima de la media intersectorial del 74%.

Este sentimiento positivo puede verse impulsado por la posición del sector C&R dentro de la “economía real”, que proporciona bienes y servicios esenciales que siguen siendo relevantes incluso en tiempos de incertidumbre económica. Es más, el 82% se muestra positivo sobre las perspectivas de su propia empresa para los próximos tres años, frente al 79% del año pasado (y, nuevamente, por encima del promedio intersectorial del 76%).

Esto contrasta marcadamente con una visión más moderada de las perspectivas de crecimiento de la economía. Mientras el 59% de los CEO del sector expresan optimismo, tal cifra se encuentra 13 puntos porcentuales por debajo del promedio intersectorial (72%). Este sentimiento se traslada a lo que perciben como sus mayores desafíos, con la incertidumbre económica en la cima, con un 58%. Las empresas de C&R dependen en gran medida del gasto de los consumidores, que se ve afectado por la incertidumbre económica. En tiempos de inestabilidad, los consumidores pueden tener menos ingresos disponibles o priorizar el ahorro y el pago de sus deudas sobre nuevas compras. Si bien confían en su capacidad para influir, los CEO de este sector se mantienen cautelosos ante eventos externos que escapan a su control. Con varias elecciones globales en el horizonte –algunas probablemente afectarán el comercio y los aranceles– la geopolítica se ubica como su segundo mayor desafío para los próximos tres años (53%).

## Confianza del sector de Consumo y Retail en la economía



Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

Para explorar estos retos más a fondo, nuestro pronóstico sobre los principales riesgos relacionados al sector de consumo y comercio minorista identifica los cinco principales riesgos geopolíticos que enfrenta el sector, tales como el persistente viento en contra de la economía mundial, el lento crecimiento de China, la crisis en Oriente Medio, las guerras culturales corporativas y la IA no gobernada.

La carrera por la adopción de la IA generativa y otras tecnologías disruptivas ocupa el tercer lugar, un desafío para casi la mitad de los CEO que participaron en la encuesta. En un mercado competitivo donde los consumidores tienen presupuestos limitados, las marcas y minoristas deben permanecer a la vanguardia de la experiencia del consumidor. Se espera que aquellos que utilicen la IA generativa para mejorar sus presupuestos de marketing obtengan una ventaja competitiva. Sin embargo, en términos generales, el sector de consumo y retail no posee los grandes presupuestos para la innovación y la tecnología de otros sectores; por lo que deben concentrar sus inversiones en IA en las áreas que más impulsen el valor para alcanzar el éxito. Lograr este objetivo, sin embargo, no es una tarea fácil.

Frente a estos desafíos, más de tres cuartas partes (78%) de los CEO dicen que se sienten presionados para garantizar la prosperidad a largo plazo del negocio.

## La confianza empresarial ha aumentado, pero persisten las amenazas

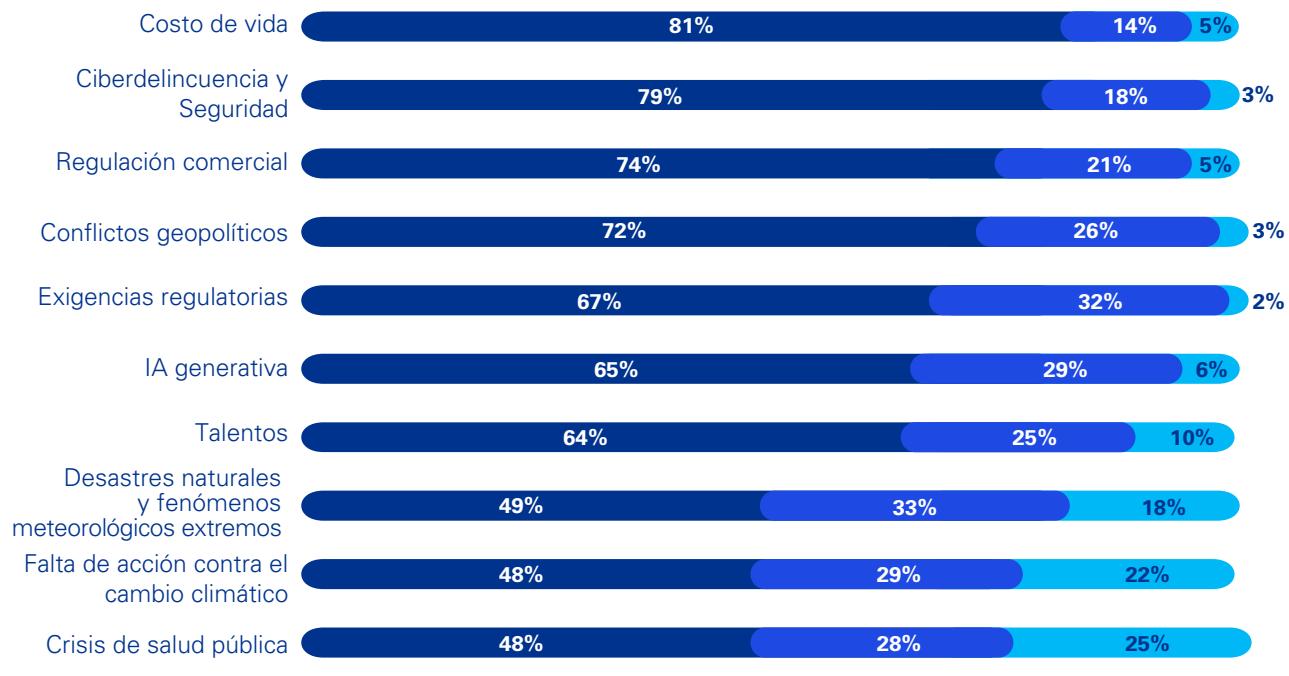
El ochenta y siete por ciento de los directores ejecutivos del sector de consumo y comercio minorista pronostican un modesto crecimiento de las ganancias, un aumento de 14 puntos porcentuales en comparación con 2023.

Esta cifra es superior a la media intersectorial (76%), lo que demuestra que los CEO de este sector tienen motivos suficientes para ser positivos sobre sus perspectivas. Cuando se les preguntó sobre las amenazas para el crecimiento de sus organizaciones en los próximos tres años, como era de esperar, la cadena de suministros (23%) y la geopolítica y la incertidumbre política (20%) ocuparon los primeros lugares.

## Principales desafíos

|  |  |            |  |   |            |
|--|--|------------|--|---|------------|
|  | Incertidumbre económica  | <b>58%</b> |  | Competencia por el talento  | <b>23%</b> |
|  | Complejidades geopolíticas                                     | <b>53%</b> |  | Cambios en los patrones de trabajo  | <b>17%</b> |
|  | Carrera para adoptar e incorporar GenIA                        | <b>48%</b> |  | Crecientes actitudes proteccionistas en algunos mercados, como el desacoplamiento económico | <b>11%</b> |
|  | Perspectivas o desafíos para el crecimiento de su organización | <b>29%</b> |  |   |            |

## Impactos en las organizaciones en los próximos tres años



■ De Acuerdo ■ Neutral ■ No están de acuerdo

Fuente: Perspectivas del CEO de KPMG para 2024



Cuando se les preguntó sobre las tendencias que se espera que tengan un impacto negativo en la prosperidad de sus organizaciones, el 81% mencionó el costo de la vida como la principal preocupación, seguido de la ciberdelincuencia y la ciberseguridad (79%) y las regulaciones empresariales (74%). Y aunque los conflictos geopolíticos ocupan el cuarto lugar, con un 72%, esta preocupación está más arraigada en los CEO de este sector (20 puntos porcentuales por encima del promedio intersectorial).



**En Brasil, la mayoría de las conversaciones que tenemos con los clientes comienzan con un tema común: la preocupación por la economía y las próximas acciones de los gobiernos, luego pasan a la geopolítica. La presencia de este tema en los consejos de administración está más presente que nunca, y para las empresas de consumo y retail las exigencias son especialmente altas. Estas empresas se enfrentan al complejo desafío de lidiar con situaciones locales y regionales fuertemente afectadas por fuerzas globales, todo mientras operan en primera línea con una base de consumidores profundamente polarizada, donde tomar una posición sobre temas sociales y ambientales ya no es opcional, sino esperado".**

**Fernando Gambôa**

Socio Líder de Consumo y Retail en KPMG en Brasil y Sudamérica

## Más que nunca, la cadena de suministro es una amenaza para los CEO

**01**

Los efectos persistentes de la pandemia han puesto de manifiesto la fragilidad de las cadenas de suministro mundiales, revelando vulnerabilidades, incluida la dependencia excesiva de los proveedores/regiones.

**02**

La inestabilidad geopolítica y los conflictos generan incertidumbre en el comercio mundial. Las sanciones, restricciones comerciales y las interrupciones en las rutas de transporte críticas hacen que las cadenas de suministro sean menos predecibles y más costosas de gestionar.

**03**

La inflación y la desaceleración económica presionan a las empresas para controlar los costos y optimizar las operaciones. Los cambios realizados en la cadena de suministro pueden generar interrupciones, lo que repercute directamente en el costo y la rentabilidad.

**04**

El cambio climático y los fenómenos meteorológicos extremos suponen riesgos para la producción y la logística, provocando interrupciones en la cadena de suministro.

**05**

La escasez de mano de obra en industrias como el transporte y la logística impulsan aumentos en los salarios y los costos operativos, lo que podría exacerbar los cuellos de botella en la cadena de suministro.

## Los CEO son optimistas sobre el crecimiento

A pesar de este conjunto de posibles obstáculos, los CEO del sector de Consumo y Retail apuestan por estrategias de crecimiento y demostrar agilidad en la búsqueda de soluciones. El setenta y cuatro por ciento dice que ha ajustado sus estrategias en respuesta a los desafíos interrelacionados que los rodean, en tanto que el 26

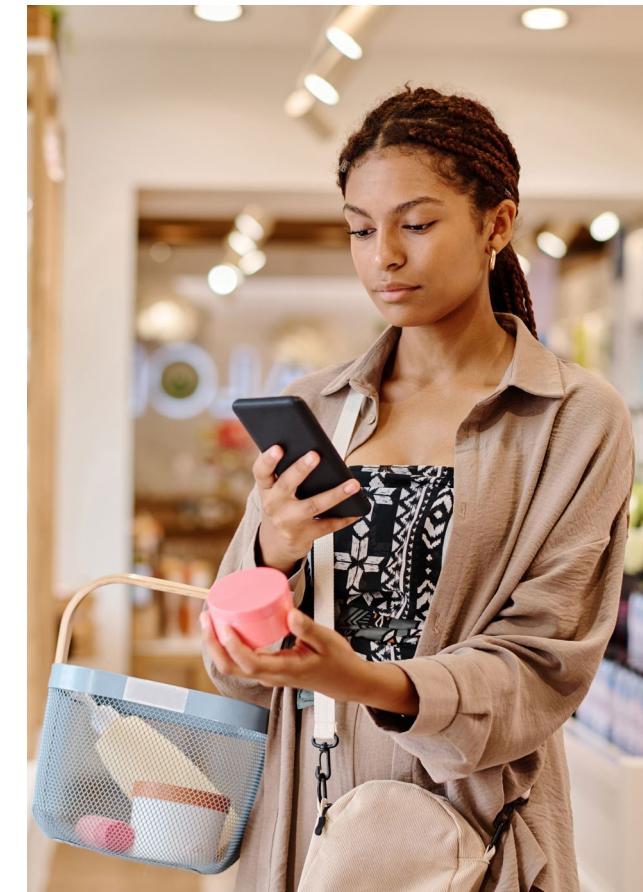
por ciento restante planea hacer lo mismo. A la hora de evaluar cuál será la estrategia más importante para lograr los objetivos de crecimiento de su organización en los próximos tres años, el 35% prefiere el crecimiento orgánico, en comparación con el promedio de la intersectorial (23%). Los CEO del sector de consumo y retail están más concentrados en aumentar los resultados y las ventas que en las alianzas estratégicas (14%) y los joint ventures (2%).

“

**En Brasil, tampoco es una sorpresa que el crecimiento orgánico siga siendo la estrategia preferida de los CEO. Atravesamos un período de aumentos dinámicos y volátiles en los precios de los insumos, y el sector tuvo que gestionar hábilmente la transmisión de estos aumentos a sus consumidores. Actualmente, existe presión para reanudar el crecimiento. También estamos viendo un repunte notable en el enfoque en el crecimiento inorgánico, lo que refleja un fuerte apetito por las fusiones y adquisiciones para ayudar a acelerar el crecimiento en un contexto macroeconómico desafiante".**

**Adriana Stecca**

Socio líder del segmento de Alimentos y Bebidas de KPMG en Brasil.



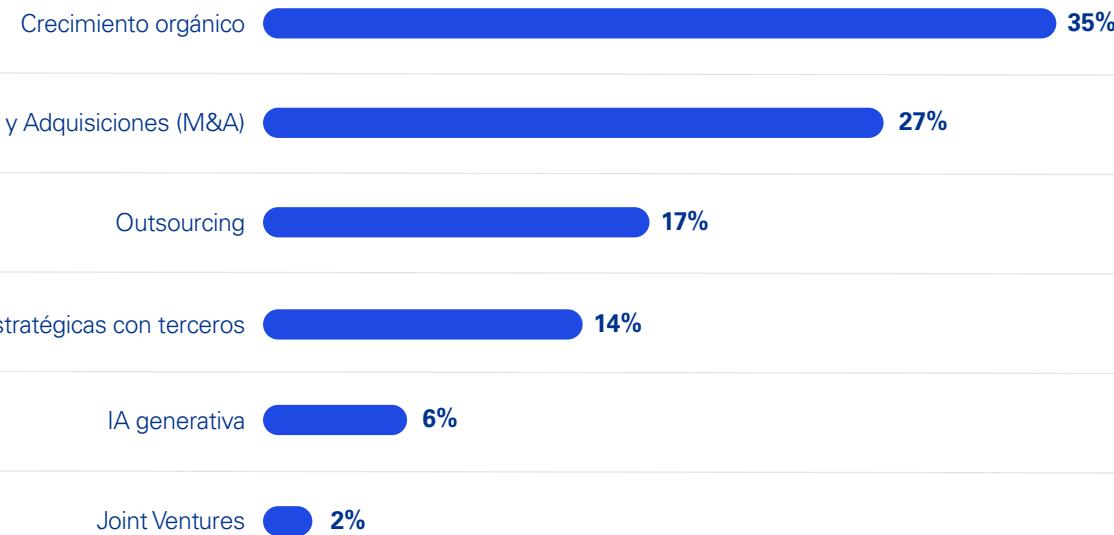
Cuando se les preguntó sobre las prioridades operativas para lograr sus objetivos de crecimiento, los CEO del sector de consumo y retail colocaron el avance de la digitalización en primer lugar (18%), seguido por el enfoque en el crecimiento orgánico (15%) y la mejora de la experiencia del cliente (13%). Estas prioridades enfatizan la creciente importancia de la participación del cliente y tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) generativa para impulsar el éxito empresarial y en la entrega de experiencias fluidas. Estar centrado en el cliente va más allá de la experiencia del consumidor. Después de importantes inversiones en experiencias digitales para el consumidor y B2B, las empresas ahora pueden cambiar su enfoque a otras áreas, como el desarrollo de nuevos productos y programas de fidelización que impulsan la estrategia de centralidad del cliente.

El crecimiento inorgánico también está experimentando un repunte. Más de una cuarta parte (27%) de los CEO del sector consideran que las fusiones y adquisiciones (M&A) son la estrategia más importante para lograr los objetivos de crecimiento de su organización, en comparación con solo el 7% en 2023. De hecho, la mayoría (89%) muestra un apetito de moderado a alto por las inversiones en M&A para los próximos tres años.

Este aumento del apetito está en línea con las expectativas optimistas de los analistas sobre esta actividad en 2025.

Un entorno con tasas de interés más adecuadas y una menor brecha entre la valoración de compradores y vendedores, debería impulsar las actividades de capital privado. Los actores corporativos también impulsarán el aumento de las fusiones y adquisiciones a medida que las empresas de bienes de consumo envasados remodelan sus carteras para seguir siendo relevantes y los minoristas vuelven a concentrarse en sus operaciones principales.

## Estrategias para alcanzar los objetivos de crecimiento de la organización en los próximos tres años



Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

## Sección 2

# ESG

## Responsabilidades Sociales: Construyendo Confianza

Los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son existenciales para el sector de consumo y retail. Cada generación se vuelve más consciente de las desigualdades ambientales y sociales que la generación anterior, y más exigente con las marcas a las que apoya. Los CEO, a su vez, entienden que dominar los factores ESG es esencial para sus operaciones, estrategias y el desarrollo de la confianza. El fracaso en este proceso sería una amenaza para su reputación como empresa sostenible.

Para el 74% de los CEO del sector consumo y retail, los principios ESG están ahora totalmente integrados a sus negocios. Para estas empresas, la sostenibilidad se integra en aspectos tangibles como los productos, los ingredientes y las operaciones. Esta conexión inherente allanó el camino para un enfoque más natural de los factores ESG, a diferencia de otros, en los que las áreas de sostenibilidad pueden haber surgido inicialmente como unidades independientes.

## Confianza en las competencias ESG

Tiene la competencia y la capacidad para cumplir con los nuevos estándares para la preparación y difusión de información

Confía en cumplir los objetivos de cero emisiones netas para 2030

Integración total de los factores ESG en el negocio

Las expectativas de los grupos de interés cambian más rápido que la capacidad de los CEO para adaptar sus estrategias ESG



Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook



“

**Si bien la ola inicial de conciencia sobre los factores ESG ha sugerido un cambio brusco en las prioridades de los consumidores, particularmente aquellos que pertenecen a las generaciones más jóvenes, la realidad es más compleja, particularmente para los consumidores occidentales. Al igual que ha habido una disminución en la vigilancia contra las pruebas con animales a medida que las prácticas libres de crueldad se han convertido en estándar, se asume cada vez más que las empresas están incorporando inherentemente los principios ESG. Esto no significa una disminución de la preocupación de los consumidores por la sostenibilidad, sino más bien un cambio en las expectativas. Los factores ESG se están convirtiendo en el procedimiento estándar y esperado, con el potencial de atraer críticas a las empresas que no los cumplen. Si a esto le añadimos el costo de vida, está claro que las empresas de consumo y retail se enfrentan a un panorama complejo, en el que los factores ESG se ven influidos por la regulación, la reputación y el reconocimiento de su valor empresarial a largo plazo, más que por la capacidad de subir los precios”.**

**Fernando Gambôa**

Socio Líder de Consumo y Retail en KPMG en Brasil y Sudamérica

Además, el 63% dice que confía en cumplir los objetivos de cero emisiones netas para 2030, cifra que es significativamente mayor al promedio intersectorial del 51%. Esta confianza es algo sorprendente dado el hecho de que muchas empresas de consumo reconocen en sus estrategias de acción contra el cambio climático brechas significativas en sus planes para lograr el cero neto. Esto sugiere que, a pesar de estos desafíos, los líderes de este sector tienen gran fe en sus equipos de sostenibilidad y en el progreso realizado en las últimas décadas.

Debido a que el área de consumo y retail está tan estrechamente vinculada a los consumidores y la fuerza laboral, el sector otorga gran importancia a las inversiones

en programas sociales y comunitarios con el 83% de los CEO de este sector enfatizando la necesidad de interactuar con las comunidades.

Se espera que un mayor número de CEO adopten una postura sobre temas socialmente controvertidos, como los conflictos políticos y el cambio climático, demostrando que están enfocados en valores impulsados por un propósito. La integridad es tan importante, que tres cuartas partes (75%) de los encuestados tomaría una postura, aún cuando el directorio muestre preocupación ante los riesgos de tomar partido públicamente. Curiosamente, el 87% de los CEO del sector dice que tomaría una posición organizacional que podría estar en desacuerdo con sus convicciones personales.

## Desafíos del camino hacia las cero emisiones netas

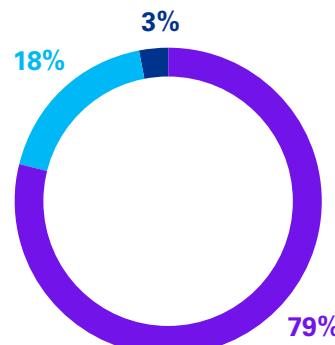
Aunque los directores ejecutivos se han comprometido a esforzarse por alcanzar el cero neto, siguen enfrentándose a importantes desafíos: el 31% citó la complejidad de la descarbonización en la cadena de suministro. Y al igual que otras industrias, los CEO de este sector dicen que sus organizaciones tienen dificultades para acceder al talento que necesitan, en tanto que el 27% identifica la falta de habilidades y experiencia adecuadas para implementar soluciones. Con el objetivo de abordar esta brecha, muchos líderes del sector están invirtiendo en mejorar la fuerza laboral existente en habilidades relacionadas con factores ESG, incluidos programas de capacitación centrados en prácticas de sostenibilidad, estrategias éticas de adquisición de productos y servicios, y reducción de carbono.

La falta de soluciones tecnológicas adecuadas y los altos costos de descarbonización ocuparon el tercer y cuarto lugar, superando la falta de gobernanza/controles internos como barreras para lograr el cero neto.

## Diversidad e inclusión

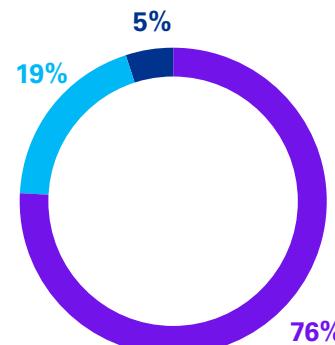
Las empresas de consumo y venta al por menor necesitan diversidad de personal y equipos de liderazgo que reflejen la variedad en la base de clientes a la que sirven, o corren el riesgo de perder frente a los competidores que sí lo hacen. Los CEO de este sector están de acuerdo y continúan asumiendo un firme compromiso con la diversidad y la inclusión (D&I), en tanto que un 73% anticipa un escrutinio más detallado del desempeño de la D&I en los próximos tres años. Una representación adecuada puede ayudar a las empresas a mantenerse al día, fortalecer el compromiso de los empleados y conectarse con los clientes de manera más efectiva.

## Diversidad e inclusión



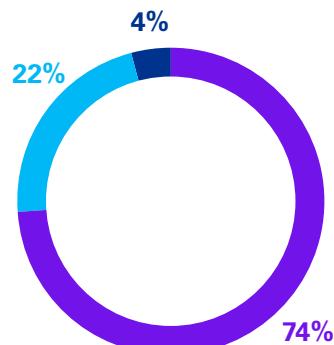
Lograr la igualdad de género en la C-suite de la compañía ayudará a alcanzar las ambiciones de crecimiento

● De acuerdo ● Neutro ● En desacuerdo

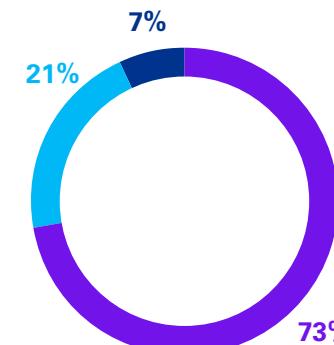


Los líderes empresariales tienen la responsabilidad de estimular la movilidad social

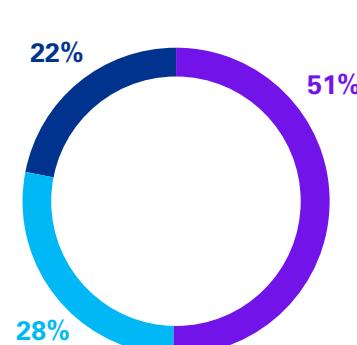
● De acuerdo ● Neutro ● En desacuerdo



Fomentar la diversidad en el lugar de trabajo requiere cambios en el liderazgo en su conjunto



El análisis exhaustivo del desempeño de las organizaciones en materia de diversidad seguirá aumentando en los próximos tres años



Los avances en materia de diversidad e inclusión han evolucionado muy lentamente en el mundo empresarial

Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

Dada la gran fuerza laboral de la industria y una base balanceada de consumidores, no es de extrañar que más de tres cuartas partes (79%) de los directores ejecutivos digan que la igualdad de género en los roles de liderazgo es crucial para lograr sus ambiciones de crecimiento, lo que está en línea con el promedio de la industria. Si los altos ejecutivos no reflejan a su público, pueden enfrentarse a presiones internas y externas para llevar a cabo la reforma.

La movilidad social es clave para lograr la diversidad y la inclusión. El setenta y seis por ciento de los CEO en este sector está de acuerdo en que los líderes empresariales son responsables de impulsar una mayor movilidad social, justo por debajo del promedio intersectorial del 80 por ciento, lo que destaca la necesidad de que las empresas creen caminos para garantizar la igualdad de oportunidades de desarrollo para todos los orígenes socioeconómicos.



**El éxito de las empresas de bienes de consumo y retail depende en gran medida de las personas creativas que buscarán continuamente soluciones innovadoras que pongan a los consumidores en el centro, respondiendo a sus necesidades y expectativas. Los empleadores que ofrecen trabajo inclusivo y oportunidades justas atraen el talento diverso necesario para llegar a todos los segmentos de consumidores de la sociedad. La clave del éxito es asegurarse de que sus talentos sean tan diversos como sus consumidores".**

**Kristel Boyes**

EMA ESG Director, Consumer & Retail  
KPMG in the Netherlands

## Valor empresarial de ESG

Los CEO reconocen que los factores ESG pueden ofrecer considerables oportunidades económicas a sus empresas.

El cuarenta y cuatro por ciento de los directores ejecutivos del sector de consumo y venta minorista creen actualmente que su estrategia ESG tendrá un gran impacto en la mejora de la reputación de la marca y el desarrollo de las relaciones con los clientes durante los próximos tres años, cifra que representa un aumento de nueve puntos porcentuales respecto a 2023 y que supera al promedio intersectorial (34%). Este gran

énfasis en el poder de los factores ESG reflejan una verdad fundamental para el sector de consumo y retail: las decisiones de compra de los consumidores suelen estar influenciadas por la emoción y la alineación de los valores. Las herramientas de Marketing orientadas a la sostenibilidad y los valores siguen siendo una poderosa para fomentar estas conexiones emocionales y estimular la lealtad de los consumidores, lo que los convierte en los factores clave que los líderes de consumo y comercio minorista deben tener en cuenta a la hora de dar forma a sus estrategias ESG.



**Para las empresas de consumo y retail , el primer paso de una estrategia ESG es definir quién es y qué representa. Las empresas que están triunfando han elegido un camino y recorrido claro, y lo están ejecutando de manera coherente con sus ambiciones, prácticas comerciales y propuesta de valor. La ambigüedad en relación con estos temas no es una opción".**

**Fernando Gambôa**

Socio Líder de Consumo y Retail en KPMG en Brasil y Sudamérica



Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

Los CEO de consumo y retail entrevistados estiman que sus estrategias ESG tendrán un gran impacto en los próximos tres años en la definición de la asignación de capital, las asociaciones y estrategias de fusiones y adquisiciones (23%), lo que representa un aumento de 10 puntos porcentuales respecto a 2023.

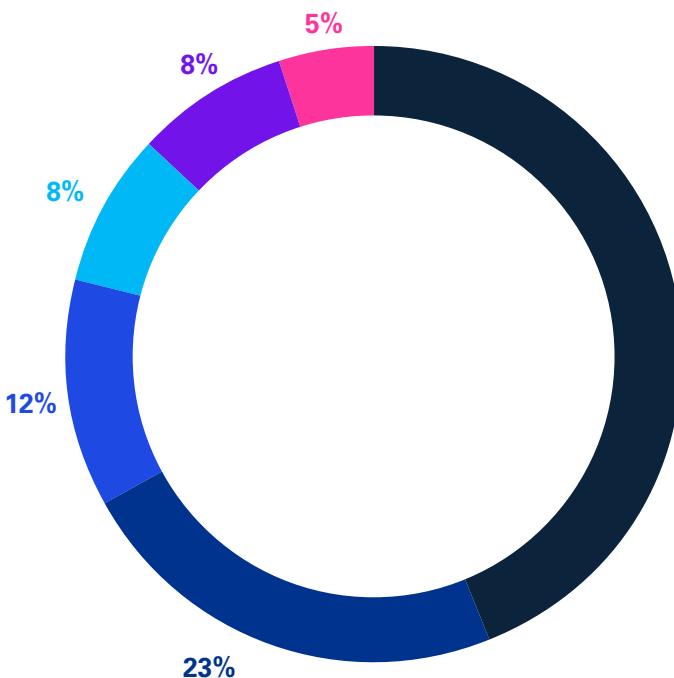
Los CEO de C&R también reconocen que los millennials y los empleados de la Generación Z priorizan trabajar para empresas que se alinean con sus valores personales. Después de enfrentar desafíos para reemplazar a los empleados después de la pandemia y competir en la guerra por el talento, atraer a la próxima generación (12 por ciento) fue solo el tercer impacto más importante de la estrategia ESG.

En el caso de las empresas que no cumplen con sus compromisos en materia de factores ESG asumidos con los grupos de interés, el 26% de los CEO de este sector dice que el mayor riesgo es la pérdida de clientes, en comparación con el 10% del año pasado. Para casi una cuarta parte de las empresas, la incapacidad de prestar servicios ESG crea una oportunidad para que los competidores obtengan una ventaja. A medida que los clientes valoran cada vez más la sostenibilidad, el Estudio global de due diligence+ ESG 2024 de KPMG muestra mejoras relacionadas con los factores ESG como algo que impulsa el crecimiento y una forma de diferenciarse de la competencia.

Sin embargo, para la mitad de los encuestados, mantener el ritmo de las expectativas de las partes interesadas es un desafío. Dicen que las expectativas con respecto a los factores ESG cambian más rápido de lo que pueden adaptar sus estrategias ambientales, sociales y de gobernanza. Como resultado, más de tres cuartas partes de los CEO no hacen cambios en sus estrategias climáticas. En su lugar, ajustan su lenguaje y terminología cuando se comunican con las partes interesadas.

La mayoría de los CEO del sector de consumo y retail (52%, siete puntos porcentuales menos que en 2023) prevén un retorno significativo de sus inversiones en cuestiones ESG en un plazo de tres a cinco años, mientras que el 23% cree que esto podría suceder incluso antes.

## Impacto de la estrategia ESG durante los próximos tres años



- Construir relaciones con los clientes y una asociación positiva con la marca
- Dar forma a nuestra asignación de capital, alianzas y estrategia de fusiones y adquisiciones
- Atraer a la próxima generación de talentos
- Fortalecer el compromiso de los empleados y su propuesta de valor
- Impulsar el rendimiento financiero
- Impulsar el retorno total para los accionistas

Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

## Sección 3

# Tecnología e Inteligencia Artificial Generativa (IA)

“

**Hemos observado un cambio significativo en la forma en que las empresas de consumo y retail abordan sus modelos de negocio, con muchas marcas favoreciendo estrategias más integradas con el consumidor para fortalecer esta relación.**

**Este cambio está siendo impulsado por los avances tecnológicos y la creciente demanda de interacciones optimizadas y personalizadas. Como resultado, estos cambios están alterando fundamentalmente la perspectiva de crecimiento de los CEO en la industria, enfatizando la creación de valor a través de la transformación digital y los enfoques centrados en el cliente".**

**Duleep Rodrigo**

Socio Líder de Consumo y Retail  
KPMG en Estados Unidos

<sup>1</sup> Cuatro estrategias esenciales para maximizar la GenAI ([kpmg.com](http://kpmg.com))

Los CEO están cada vez más comprometidos a invertir capital en tecnologías transformadoras. En negocios de bajo margen, como el comercio minorista de alimentos, mantenerse a la vanguardia de la tecnología puede aumentar la rentabilidad de manera crucial.

En el otro extremo del espectro, la IA generativa puede proporcionar una ventaja competitiva al aumentar el compromiso y relevancia del consumidor, especialmente a medida que los nativos de la tecnología digital alcanzan la edad "de las compras" y exigen experiencias sencillas a las marcas.

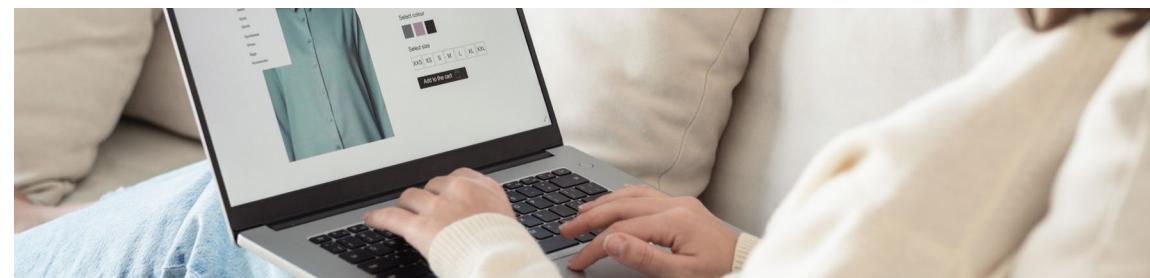
## La carrera por adoptar la IA generativa

En la carrera por retener a los clientes, lograr el crecimiento y mantener (o mejorar) los márgenes de beneficio, la IA generativa se está convirtiendo en una herramienta fundamental para las empresas de consumo y venta al por menor. A pesar de tener indicadores ligeramente más bajos que sus pares

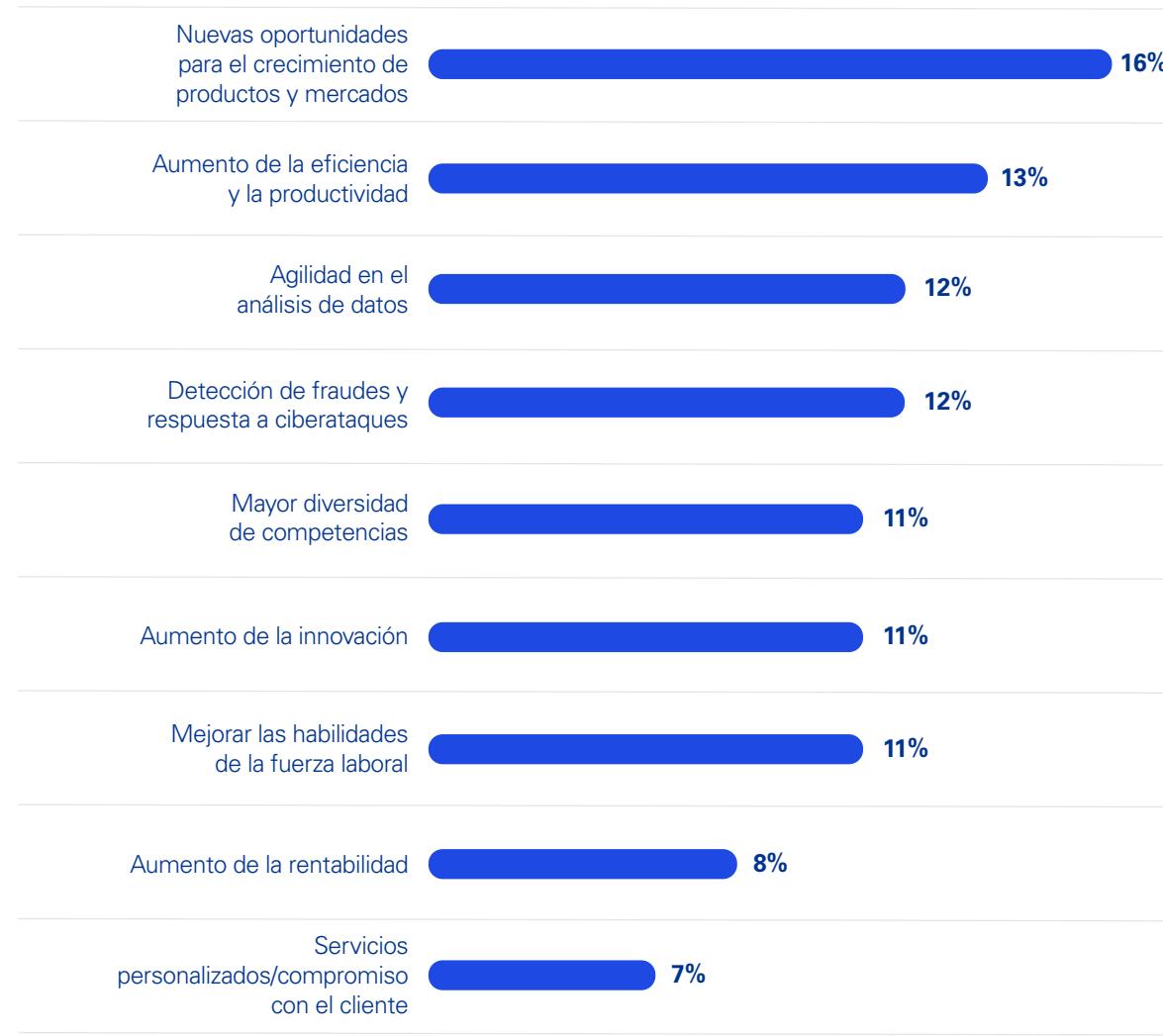
intersectoriales, y a pesar de la continua incertidumbre económica, el 57% de los CEO de este sector cree que las tecnologías transformadoras y la IA generativa son la prioridad número uno de las inversiones.

Si bien muchas grandes organizaciones ya están explorando el potencial de la IA generativa, el alcance de su implementación varía ampliamente. El enfoque ahora está cambiando de los pilotos experimentales de IA a la captura de un retorno tangible de la inversión, ya sea a través de una mayor productividad y eficiencia o el desarrollo de nuevos productos<sup>1</sup>. Poco más de la mitad (67%) de los CEO de este sector confía en que podrán lograr un retorno de sus inversiones en IA dentro de tres a cinco años.

En un informe reciente de KPMG, Navigating the future of seamless commerce in Asia Pacific, casi todas las empresas encuestadas están explorando o implementando la IA en varias áreas de sus operaciones, y muchos ejecutivos señalan que la tasa de aceptación supera a cualquier tecnología anterior.



## Beneficios de implementar la IA generativa



Los directores ejecutivos reconocen la necesidad de adoptar las últimas tecnologías para seguir siendo competitivos, y la mayoría de los comités ejecutivos ya han comenzado las discusiones y han establecido las estructuras de gobernanza necesarias para guiar su uso. Sin embargo, la ampliación de estos proyectos en toda la organización sigue siendo un reto. El éxito requiere cultivar una cultura en el lugar de trabajo en la que los empleados vean la IA como una oportunidad, no como una amenaza. Los éxitos iniciales se han visto en aplicaciones pequeñas y específicas, como la automatización de tareas repetitivas y la mejora de procesos internos.



**Las empresas de consumo y retail están experimentando un rápido proceso de transformación, impulsado por un movimiento hacia la digitalización y la mejora de la experiencia del cliente. A medida que la IA generativa se convierte cada vez más en un punto focal para las inversiones, las organizaciones deben tener cuidado con sus decisiones estratégicas.**

**Los CEO deben asegurarse de que estas inversiones no solo estén alineadas con los objetivos comerciales inmediatos, sino que también brinden valor sostenible y mejoren el viaje del cliente en su conjunto".**

**Anson Bailey**

Socio Principal de Consumo y Retail  
KPMG en China y Asia Pacífico

Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook

Para el 16%, las oportunidades de crecimiento de nuevos productos y mercados se clasifican como los principales beneficios de la implementación de la IA generativa (promedio intersectorial del 10%). Más que en cualquier otra industria, el 81% cita las actividades de ventas y marketing como su prioridad crítica de inversión en IA (promedio intersectorial del 60%). Un informe de KPMG sobre el comercio minorista en Asia-Pacífico también hace hincapié en esta tendencia, revelando que las empresas están utilizando activamente la IA para mejorar las recomendaciones de productos, y que los consumidores demuestran altos niveles de satisfacción<sup>2</sup>. Entre bastidores, las aplicaciones de IA más comunes incluyen la previsión de la demanda, la gestión de la cadena de suministro y el desarrollo de contenidos de marketing, como la elaboración de descripciones de productos, especialmente para empresas con una amplia gama de productos. Sin embargo, a pesar de sus ventajas, una cuestión importante es que la IA generativa puede heredar sesgos del contenido creado por humanos que ingiere.

Los CEO del sector de C&R están ahora menos convencidos de que el aumento de la rentabilidad sea el principal beneficio de la IA generativa (8%, lo que representó una caída de 24 puntos porcentuales respecto a 2023). En cambio, hay un mayor reconocimiento de los beneficios que puede traer un análisis de datos más rápido, algo que es reconocido por el 12% de los CEO de este sector (o cinco puntos porcentuales más que en 2023).

Los desafíos que los CEO identifican con la implementación de la IA generativa también han cambiado este año. En medio de crecientes preocupaciones en cuanto al uso ético y la implementación de la IA en los medios de comunicación, los CEO de este sector son cada vez más conscientes de los riesgos vinculados a su rápida adopción. El sesenta y uno por ciento identificó los desafíos éticos como algunos de los problemas más difíciles de abordar con respecto a la implementación de la IA dentro de sus empresas.

<sup>2</sup> Navigating the future of seamless commerce in Asia Pacific (kpmg.com)



En 2023, el costo de implementación se clasificó como el más alto, con un 58%, pero este año cayó al segundo lugar (junto con la falta de regulación) con un 48%.

Los CEO reconocen los múltiples riesgos que plantea la IA generativa. Los consumidores están preocupados por el sesgo de los modelos de IA y el uso de sus datos. A los empleados les preocupa que los robots reemplacen sus trabajos. Los reguladores están centrados en las preocupaciones relacionadas con la privacidad y el uso de los datos personales. Y los líderes se preocupan por el

impacto en la relación con los clientes. Hay varios esfuerzos globales en curso para regular la IA, especialmente la Ley de IA de la UE recientemente aprobada, que tiene un alcance extraterritorial; pero hasta que haya un consenso mundial, los directores ejecutivos del sector de consumo y comercio minorista deben prepararse para controlar cuidadosamente su propio uso de la IA y la automatización. Así lo refleja la mayoría de los CEO de este sector (84%, el mayor número de todos los sectores) que están de acuerdo en que cierto grado de regulación en torno a la IA generativa debería reflejar el de los compromisos climáticos.

## Preparación de la fuerza laboral

Los CEO del sector de C&R quieren hacer crecer su plantilla, ya que reconocen que la falta de talento podría limitar su crecimiento y su capacidad para implementar nuevas tecnologías. De hecho, el 95% dice que planea aumentar la plantilla en los próximos tres años, el porcentaje más alto de cualquier industria encuestada. Pero la retención también es una de las principales preocupaciones, ya que el 38% señala que el número de empleados que se jubilan, junto con la falta de trabajadores calificados para sustituirlos, tiene el mayor impacto en sus organizaciones (muy por encima de la media del 31%).

Y aunque puede haber una creciente preocupación por el impacto de la IA en la fuerza laboral, el 82% de los directores ejecutivos del sector de consumo y venta minorista dicen que no creen que afecte la cantidad de puestos de trabajo. Sin embargo, esto requerirá mejorar las capacidades existentes: el 68% dice que está preparado para mejorar las habilidades de sus empleados para que puedan aprovechar al máximo los beneficios de la IA generativa durante los próximos tres años.

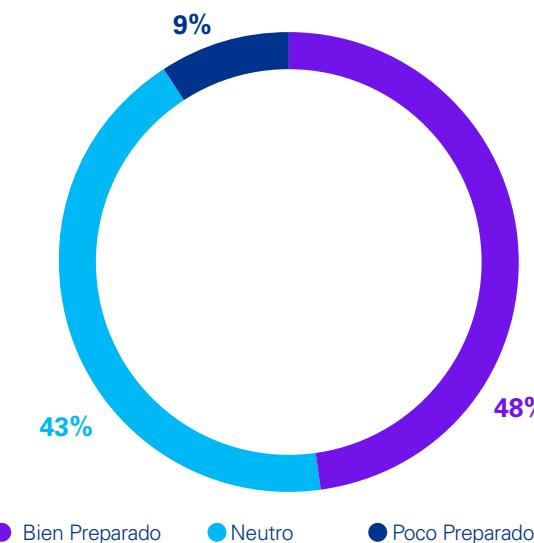
## Preparación cibernética

En medio de la creciente frecuencia y sofisticación de los ciberataques, casi la mitad de los CEO del sector de consumo y retail (48%) sienten que sus organizaciones están bien preparadas. Además, este año hay menos CEO que se describen a sí mismos como mal preparados: solo el 9% en 2024, en comparación con el 31% en 2023.

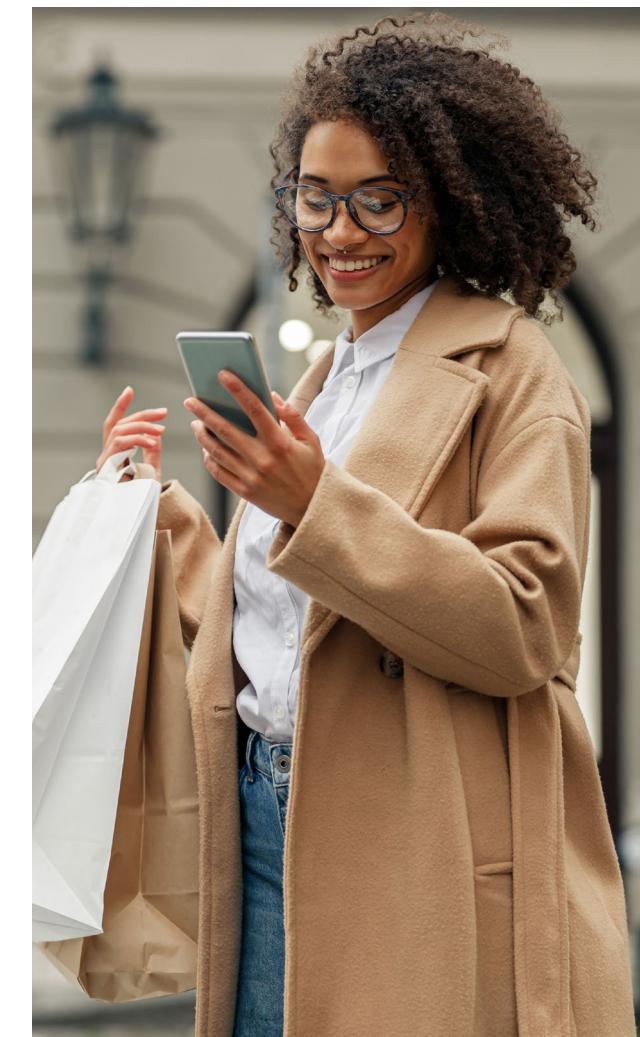
La mayoría de los CEO del sector de C&R (78%) cree que una cultura centrada en la ciberseguridad es crucial para la integración de la IA. Aun así, solo el 45% confía en que sus habilidades de ciberseguridad puedan seguir el ritmo de los avances de la IA, mientras que el consumo y el comercio minorista se quedan rezagados con respecto a otras industrias.

Cuando se trata de prepararse para los ciberataques en el contexto de la IA generativa, es importante comprender los riesgos involucrados, como el fraude y las preocupaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Las organizaciones deben implementar controles sólidos para protegerse contra estos riesgos y desarrollar un marco de IA responsable; esto ayuda a mitigar cualquier riesgo y optimiza el uso de la IA, lo que permite una implementación más segura en toda la empresa.<sup>3</sup>

## Preparación para ciberataques



Fuente: KPMG 2024 CEO Outlook



<sup>3</sup> <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/kpmg-generative-ai-consumer-retail-survey-report.pdf>

# Recomendaciones clave

¿Cómo pueden las empresas de consumo y retail aprovechar todas las oportunidades que se presentan al gestionar el riesgo? Algunos consejos que los líderes deben tener en cuenta:



## Adoptar una mentalidad de crecimiento en medio de la incertidumbre

- Desarrollar agilidad y resiliencia:** Cree planes de contingencia, diversifique las estrategias de adquisición de productos y servicios, y mantenga la flexibilidad para hacer frente a posibles interrupciones y recesiones económicas que podrían afectar las compras de los consumidores y las cadenas de suministro.
- Priorizar el crecimiento orgánico:** Concéntrese en las fortalezas y puntos centrales de su negocio y mejore la experiencia del cliente. Aproveche los avances digitales para impulsar las ventas y la cuota de mercado, e invierta estratégicamente en tecnologías como IA para ayudar a optimizar las operaciones, personalizar las experiencias de los clientes y descubrir nuevas vías de crecimiento.
- Explorar las actividades estratégicas de Fusiones y adquisiciones:** Aproveche las oportunidades que brindan las tasas de interés más adecuadas y la disminución de las discrepancias en la valoración para adquirir empresas que complementen su oferta o brinden acceso a nuevos mercados.



## Incorporar los factores ESG como un imperativo empresarial

- Ir más allá del cumplimiento:** Integre los principios ESG en las estrategias comerciales clave, asegurándose de que estén alineadas con la identidad de su empresa. La claridad y la coherencia son clave: tanto si eres un recortador de costos como una marca impulsada por el valor, sea disciplinado a la hora de ejecutar la estrategia que elija. Esto puede fortalecer la reputación de la marca, la lealtad del cliente y la resiliencia a largo plazo.
- Satisfacer las demandas cada vez más complejas de los consumidores:** Entender que la sostenibilidad es ahora una expectativa, no un diferenciador. La autenticidad y la transparencia son esenciales para generar confianza y evitar riesgos reputacionales. Decida quién desea ser y sea constante.
- Colaborar para el cambio sistémico:** Reconozca que lograr objetivos ambiciosos de sostenibilidad requiere la colaboración de toda la industria. Invierta en prácticas sostenibles de adquisición de productos y servicios y trabaje con socios para impulsar un cambio sistémico, garantizando que su estrategia ESG resuene claramente tanto con los clientes como con los inversores.



## Aproveche al máximo el poder de la IA de manera responsable

- Escalar la IA estratégicamente:** Comprender que la IA ya está desempeñando un papel importante en la mejora de la experiencia de compra en varias industrias, y que el mercado ha reaccionado positivamente a esta integración. Concéntrese en la transición de los proyectos piloto a la implementación de la IA en toda la empresa, priorizando las áreas que brinden un retorno tangible de la inversión y mejoren la experiencia del cliente.
- Priorizar la ética y la gobernanza:** Establecer directrices claras para el uso responsable de la IA, abordando las preocupaciones sobre el sesgo, la privacidad de los datos y la pérdida de empleos.
- Mejore las habilidades y empodere a su fuerza laboral:** Proporcione a los empleados las habilidades que necesitan para aprovechar la IA de manera efectiva, fomentando una cultura que adopte el avance tecnológico.
- Fortalecer la resiliencia cibernetica:** Prepárese para un panorama de ciberseguridad en evolución a medida que crece la adopción de la IA incorporando las mejores prácticas en toda la organización para protegerse contra las amenazas emergentes.

# Acerca del KPMG 2024 CEO Outlook: Consumer & Retail

La décima edición de la encuesta de KPMG CEO Outlook fue realizada a 1.325 CEO entre julio y agosto, y ofrece una visión única de la mentalidad, las estrategias y las tácticas de planificación.

Todos los encuestados pertenecen a organizaciones con ingresos anuales superiores a los 500 millones de dólares. Un tercio de los encuestados tiene más de 10.000 millones de dólares en ingresos anuales. Las organizaciones pertenecen a 11 mercados (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos) y 11 sectores (gestión de activos, automotriz, bancos, consumo y venta minorista, energía, infraestructuras, seguros, ciencias de la vida, industria, tecnología y telecomunicaciones).

NOTA: Es posible que algunos números no sumen el 100% debido al redondeo.

Este extracto del informe global analiza más de cerca los sentimientos y experiencias de 120 CEO en el sector de Consumo y Retail, e identifica los temas que más preocupan a estos líderes. Esperamos que este material le ayude a evaluar su propio rendimiento y a comprender cómo se espera que se desempeñe la industria en los próximos tres años.





# ¡Hable con nuestro equipo!

## Fernando Gambôa

Socio Líder de Consumo y Retail  
KPMG en Brasil y Sudamérica  
E: fernandogamboa@kpmg.com.br

## César Corrales

Director de Tax & Legal  
KPMG en Perú  
E: cesarcorrales@kpmg.com

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

**kpmg.com**



© 2024 KPMG Auditores Independientes Ltda., una sociedad de responsabilidad limitada brasileña y firma miembro de la organización global KPMG de firmas miembro independientes con licencia de KPMG International Limited, una sociedad de responsabilidad limitada privada inglesa. Todos los derechos reservados. MAT241202 El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global de KPMG.

Toda la información presentada en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de una persona o entidad específica. Aunque nos hemos esforzado por proporcionar información precisa y actualizada, no hay garantía en cuanto a la exactitud de la información a partir de la fecha en que se recibe o en el futuro. Esta información no debe servir de base para tomar ninguna medida sin una orientación profesional cualificada y adecuada, precedida de un examen exhaustivo de la situación concreta.