



Tendencias en Consumo y Retail 6ta Edición

Consumo y Retail • Septiembre 2025



Una (nueva) mirada a las tendencias del sector que impactarán en América del Sur.

Algunas tendencias presentadas en ediciones anteriores de este informe han evolucionado para transformarse en buenas prácticas dentro de la industria. Sin embargo, distintos elementos, algunos nuevos y otros embebidos en patrones más abarcativos, han conseguido sobresalir para convertirse en tendencias de pura regla. La preponderancia de los datos y la inteligencia artificial, así como la transformación que experimentan las cadenas de suministro son algunos ejemplos de un movimiento tectónico que está dejando a la vista un nuevo escenario para la industria del consumo.



Con tenido

Este informe ha sido desarrollado por los socios líderes de la industria en coordinación con el Equipo de Marketing y Comunicaciones de KPMG Clúster en América del Sur.

Contenido y aspectos técnicos:
Fernando Gamboa

Diseño y diagramación:
Alexander Buendía // Marianna Urbina

Análisis y redacción:
Matias Cano // Ricardo Lima

Coordinación:
Florencia Perotti



Introducción

| 04



I. Tendencias o patrones sobresalientes en C&R y su impacto en América del Sur

| 06



II. Consideraciones finales

| 20



Referencias bibliográficas

| 22



Contactos

| 23



Ir al contenido



Retroceder - Avanzar

Introducción

En la 5ta edición del tradicional informe sobre **tendencias para la industria de consumo y retail** (C&R)¹, el foco estuvo puesto en cuatro tendencias sobresalientes que buscaron profundizar la comprensión de los primeros impactos de las nuevas tecnologías en esta industria, especialmente en lo relacionado a la inteligencia artificial (AI/GenAI), la automatización y los datos, pero sin dejar de lado otros aspectos interesantes como la experiencia del cliente, el (denominado) comercio fluido², las preocupaciones relacionadas al incremento de los costos operativos –arrastrados por la creciente incertidumbre en los mercados– y, como ya es una costumbre, otros aspectos concernientes a la sostenibilidad y al conjunto de pautas conocidas como ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo). Sin embargo, y a pesar de que muchos de estos elementos continúan vigentes, algunos de los mismos **parecen haber “egresado” del término “tendencia” para pasar a formar parte de un cuerpo creciente de buenas prácticas o estándares** dentro de la industria, que deberían estar embebidos en la estrategia de cualquier empresa de consumo que desee mantenerse vigente, especialmente en un entorno complejo y volátil como el actual.

En ese sentido, elementos tales como la omnicanalidad³, el *comercio fluido*, las plataformas de comercio electrónico y los marketplaces, las estrategias para internalizar los altos y crónicos costos operativos, la existencia en todo o en parte de normativas públicas vinculadas a la protección de los datos personales e, incluso, el aspecto *social* del conjunto ESG, **han evolucionado hasta convertirse en pilares o andamios de una estrategia comercial estandarizada para la industria**, abriendo consiguientemente el paso a otros componentes que, si bien han sido analizados previamente, **hoy constituyen los nuevos patrones o tendencias sobresalientes en éste y otros sectores**, como pueden ser la **creciente necesidad de gestionar y manejar eficientemente los datos**, la irrupción constante de la **inteligencia artificial** y sus ramificaciones (especialmente, la generativa), o los esfuerzos cada vez mayores por **impulsar la sostenibilidad y enfocarse en la economía circular**.

En efecto, en el último *Retail 's Big Show de la National Retail Federation* (NRF), llevado a cabo durante el mes de enero de 2025 en la ciudad de New York, EE. UU, la mayoría de los participantes y trabajos que analizaron el evento coincidieron en que **la recopilación y el análisis de datos serán fundamentales**

para que los minoristas tomen decisiones informadas y mejoren sus estrategias, así como que **la inteligencia artificial (AI) jugará un rol clave de aquí en más en la transformación del sector**, tanto en materia de optimización de procesos como para alcanzar las mejoras continuas necesarias en la experiencia del cliente. Asimismo, destacaron que otras nuevas tecnologías y conceptos, como el *Just Walk Out*, las tiendas sin cajeros, la robotización, los *digital twins*, y los vehículos de reparto autónomos, están incrementando sus niveles de adopción, elevando así la vara de lo que es y no es posible en la carrera por impulsar el retail hacia nuevos estándares.

A las anteriores, se suman las nuevas tendencias en **cadenas de suministro**, cuya transformación y cambios radicales frente al crecimiento de los costos, la inflación global y la inestabilidad en el precio de los insumos y productos finales han llamado la atención durante los últimos años, especialmente en lo relacionado a las denominadas **estrategias de proximidad**, conocidas generalmente como *nearshoring* o *strategic shoring*, que son iniciativas que buscan cambiar la huella geográfica de las cadenas priorizando la cercanía (preferentemente en las **Américas**), y así poder ganar control, eficiencia y agilidad operativa, pero también resiliencia frente a los vaivenes y disrupciones globales.

¹ Tendencias en Consumo y Retail para América del Sur – 5ta Edición. KPMG, 2024.

² El comercio fluido entiende que las distintas etapas de conexión empresa-cliente en el proceso de compra pueden sucederse en diferentes canales. Este nuevo concepto reconoce que tanto la etapa de exploración del producto, así como la transacción, el pago, la entrega y, de suceder, la devolución, pueden ocurrir en múltiples canales, borrando definitivamente la frontera entre lo “offline” y lo “online”, generando un entrelazamiento de canales que no distingue entre uno y el otro, haciendo del proceso de compra una experiencia realmente fluida y sin fricciones.

³ La omnicanalidad es una estrategia utilizada por las empresas para mejorar la experiencia del cliente mediante el ofrecimiento de varios canales integrados de marketing y ventas (SEBRAE, 2023).

Además de aparecer por primera vez en nuestro informe, **esta nueva tendencia acentúa su relevancia en un entorno que se encuentra alejado de las estructuras estandarizadas y obsoletas de cadenas de valor del pasado**, que priorizaban de manera casi exclusiva la minimización de los costos y, por ende, la internacionalización de la mayor parte de los insumos en países de bajos ingresos; especialmente luego de los efectos disruptivos causados por la pandemia, que expuso la dependencia y fragilidad de las cadenas de suministro globales, así como los generados actualmente por los conflictos armados en Medio Oriente y Europa, las tensiones geopolíticas, o el notorio aumento del proteccionismo y de las tarifas comerciales. A raíz de la importancia estratégica que las cadenas de valor tienen para el sistema productivo global, estas nuevas circunstancias han puesto de relieve la necesidad de **repensarlas**, impulsando una reestructuración que busca optimizar su funcionamiento y resiliencia, pero también la manera en la que las empresas operan, se abastecen de insumos y distribuyen sus productos.

En el caso particular del retail, estos movimientos han significado un cambio radical en la organización de las cadenas que, en el corto a mediano plazo, podría beneficiar especialmente a **América del Sur**. Varios mercados de esta región resultan atractivos para las empresas globales en términos de recursos, energías limpias y facilidades en materia fiscal, **lo que podría llevarlas a incrementar la reubicación de sus cadenas hacia éstos**. Asimismo, como parte de esta transformación y, especialmente, a raíz de los cambios en materia tarifaria que los EE. UU. aplica actualmente a los productos provenientes del exterior (especialmente a los de origen chino), es una certeza que **China buscará redirigir sus exportaciones, aumentando así su peso en el retail sudamericano**, sobre todo a partir del auge de las plataformas de comercio electrónico con origen en ese país, como *Shein*, *AliExpress* o *Temu*; lo que encuentra explicación en la creciente influencia de China en el comercio internacional, la alta competencia de sus manufacturas y el crecimiento de las inversiones de ese país en todo **Latinoamérica**.

Además de analizar las tendencias y relacionarlas entre sí para facilitar estrategias y modelos que permitan a los *retailers* navegar por este entorno, en esta nueva edición del informe sobre tendencias para la industria del consumo y el retail (la 6ta) se renuevan los **casos de empresas ubicadas en América del Sur** que intentan mostrar **cómo la industria está adaptándose a los cambios que le impone el contexto** y, especialmente, **cómo están incorporando las tendencias mencionadas previamente a sus negocios**. Finalmente, en la última sección de este informe, se ofrecen algunas consideraciones finales. Como es ya una costumbre, estas líneas no buscan solamente sintetizar los resultados de este trabajo y, tal vez, realizar algunas preguntas, sino dejar el espacio necesario para las discusiones que marcarán el futuro de la industria.



I. Tendencias o patrones sobresalientes en C&R y su impacto en América del Sur.

En términos generales, la mayoría de los analistas coinciden en que el retail de la región continuará avanzando de aquí a 2026, impulsado por el comercio electrónico y, especialmente, el retail media, que llevarán a esta industria a generar ventas en todo **Latinoamérica** por un valor estimado en U\$S 200 mil millones para fines de 2026, **solo en comercio electrónico minorista**⁴. Sin embargo, el retail también deberá enfrentar algunos obstáculos que podrían afectar su desarrollo, muchos de ellos heredados de los años de pandemia, como la constante evolución de los hábitos de consumo, el auge del trabajo remoto, y el impacto de los altos niveles de inflación y tasas de interés; o más recientes y específicos, como el crecimiento de las apuestas deportivas en línea (*bets*), que han cobrado relevancia especialmente en la economía de Brasil.

De hecho, el *Banco Central de Brasil* ha resaltado en un informe reciente⁵ que, entre enero y marzo de 2025, las apuestas en línea promediaron los R\$30 mil millones al mes (el equivalente a US\$ 5.400 millones), lo que de alguna manera destaca la creciente participación de este segmento en los flujos de gasto de los hogares. Asimismo, otros estudios y encuestas, como el llevado adelante por la *Confederación Nacional de Comercio de Bienes, Servicios y Turismo* (CNC)⁶, indicaron que esta nueva dinámica podría estar asociada a una redistribución del gasto del consumidor, con posibles impactos en categorías tradicionales del comercio minorista como alimentos, ropa, muebles, electrónica, productos de belleza y medicamentos. En este contexto, frente a un segmento que continúa en proceso de regulación y desarrollo, resulta esencial que los minoristas sigan de cerca estas transformaciones, con el objetivo de comprender sus efectos e identificar nuevas oportunidades para adaptarse e innovar.

A pesar de estas “complicaciones”, que atentan continuamente contra el desempeño de la industria reduciendo sus oportunidades de desarrollo, las empresas de consumo y retail **sudamericanas** buscarán profundizar su resiliencia y enfrentar este nuevo entorno ampliando su conocimiento de los clientes mediante el uso de los datos y la tecnología y, así, poder ofrecer experiencias de compra que sean únicas. Para lograrlo, se apoyarán en **la captura y el análisis de datos**, así como en la **AI**, pero también buscarán optimizar sus costos operativos y **cadenas de suministro**, afianzando la omnicanalidad, la automatización (por ejemplo, para gestionar inventarios, la logística y la atención al cliente) y, sobre todo, su compromiso con las iniciativas de **sostenibilidad** (en todos sus alcances).

La incorporación de estas tendencias a una estrategia operativa y comercial integral será determinante para la supervivencia y el crecimiento de las empresas de retail de aquí en más, desde que cada una juega un papel central no solo en los mercados que atienden, sino, especialmente, **para los consumidores que buscan conquistar**.

⁴ *El sector de comercio electrónico en América Latina - Datos estadísticos*. STATISTA, 10 de septiembre de 2024: [El sector de comercio electrónico en América Latina - Datos estadísticos | Statista](#)

⁵ *Além da inflação, “bets” afetam consumo em supermercados*. Sincovaga Noticias. Portal Sincovaga SP, 2 de junio de 2025. [Além da inflação, “bets” afetam consumo em supermercados – Sincovaga Notícias](#)

⁶ *Bets causam perdas potenciais de R\$ 103 bilhões ao varejo em 2024*. Meio&Mensagem, 16 de enero de 2025. [Bets causam perdas de R\\$ 103 bilhões ao varejo em 2024.](#)

I.1 El reinado de los datos

Oportunamente señalado en informes anteriores, **la recopilación de datos y el análisis exhaustivo y eficiente** de los mismos conforman determinantes excluyentes del desempeño actual de las empresas en ésta y en cualquier otra industria. Lo anterior no solo implica disponer de la capacidad y las tecnologías para poder capturar masivamente grandes cantidades de datos, sino también las habilidades y herramientas necesarias para poder procesar, analizar y, aún más importante, interpretar esa información, y así extraer valiosos conocimientos que revelen actitudes y hábitos de compra de los consumidores, nuevas “necesidades” y demandas potenciales, o permitir que los líderes tomen **decisiones informadas**.

Los datos son números, letras o símbolos que deben ser interpretados y contextualizados para ser útiles y funcionales a un objetivo. Tal interpretación puede revelar patrones, tendencias, correlaciones y otra información relevante para tomar decisiones, mejorar procesos, productos y servicios, manejar inventarios y optimizar el funcionamiento de la cadena de suministros, entre otros beneficios. Para lograr estas capacidades, el **análisis de datos** y la **inteligencia artificial** son prácticas y tecnologías fundamentales, ya que mientras la *primera* está compuesta de las herramientas y técnicas de procesamiento que permiten convertir datos crudos en conocimientos –entre las cuales sobresalen Tableau, Microsoft PowerBI, QlikView, Google Analytics, Mixpanel y los sistemas PDV, que son una fuente muy rica de datos sin procesar para el retail–, la segunda (particularmente el *machine learning*, o ML) puede automatizar y acelerar el proceso, sobre todo cuando se manejan grandes volúmenes de información.

⁷ Especialmente, teniendo en cuenta el avance de las regulaciones y normativas relacionadas a la protección de la información de los consumidores, mejor conocidas como leyes o regulaciones generales para la protección de datos, o GDPR por sus siglas en inglés.

No obstante, para que estas tecnologías o herramientas funcionen correctamente y cumplan su propósito, **la calidad de los datos resulta decisiva**, ya que si éstos no suficientes o fiables, están mal capturados, son inoportunos o su calidad no es aceptable, **los resultados tampoco lo serán**. Por lo tanto, la estrategia de datos de una organización no solo debe considerar las tecnologías de análisis y procesamiento, sino la disponibilidad de una estructura que permita capturar, resguardar y utilizar la información de manera oportuna, certera y respetando los estándares de calidad y privacidad⁷; **aspectos que son característicos de una buena estructura de gobernanza**.

Pero **¿qué significa esto para la industria de consumo?** En la actualidad, los minoristas recopilan datos de sus clientes y proveedores mediante transacciones, programas de fidelización, recibos digitales, terminales, seguimiento de compras, productos buscados y deseados, comentarios en redes sociales, gamificación y tecnología inteligente en la tienda, así como a través de los sistemas de planeamiento de recursos (ERP) y gestión de pedidos (OMS), entre muchos otros. Posteriormente, asumiendo que se posee la calidad y cantidad necesaria, los datos recolectados pueden ser analizados mediante el uso de las tecnologías y herramientas comentadas previamente, que son capaces de gestionar y manejar grandes volúmenes de información para generar distintos resultados, los que pueden ir desde *outputs sencillos*, como el *análisis descriptivo*, hasta más avanzados como la minería de datos, el análisis de correlación y econométrico, la construcción de algoritmos, o los estudios predictivos (por ejemplo, para realizar *forecasts* de ventas, o para estimar la probabilidad de suceso de un evento y su impacto en el negocio) y prescriptivos (es decir, el que utiliza los resultados obtenidos en los análisis anteriores para proponer acciones), sin olvidar los sistemas de IA, como el *machine learning* (ML), **que pueden hacer todo lo anterior de manera automática y mucho más rápida**.

Estos resultados permiten al minorista responder preguntas y determinar cómo deben actuar **tomando decisiones informadas**. A modo de ejemplo, los minoristas pueden utilizar estas herramientas para estimar la demanda de productos, personalizar mercancías y servicios, hacer retail media (es decir, mediante publicidades nativas, creativas, esponsorizadas, o *in-store*, que hacen uso de la información de los clientes para ofrecer productos e influenciar sus compras), optimizar la estrategia de *pricing* (mediante herramientas dinámicas que adaptan los precios al mercado, la competencia y los consumidores), o mejorar la eficiencia en la cadena de suministros (creando inventarios inteligentes que detectan automáticamente la falta de productos; determinando, mediante análisis predictivo, el impacto potencial de ciertos riesgos o situaciones problemáticas para la cadena, pudiendo así prever soluciones para enfrentarlos, mitigarlos o evitarlos; o para ayudar a los minoristas en sus objetivos de sostenibilidad, entre otros). Sea cual sea el fin por el cual los minoristas recurren a los datos y a estas tecnologías, los mismos permiten optimizar el “recorrido” del cliente y los productos, haciendo que las empresas de este sector **minimicen sus costos y ganen en rentabilidad y eficiencia**.

Casos sobresalientes en materia de uso y gestión de datos pueden hallarse en toda la región, especialmente en **Colombia**. La empresa *Brinsa S.A.*, líder en el desarrollo de productos químicos y soluciones desinfectantes, recientemente transformó su modelo de gestión de datos con la ayuda de KPMG, implementando *Snowflake*, una solución de datos en la nube. El proyecto, además de habilitar una plataforma escalable, ágil y robusta para el análisis de datos y contribuir significativamente a la eficiencia operativa, incluyó el diseño y configuración de los procesos ETL para su integración con el sistema ERP, así como la definición e implementación de estándares en calidad de datos y los lineamientos de gobierno de la información. Paralelamente, KPMG ha apoyado a *Team Foods Colombia*, una empresa pionera en el aprovechamiento de la biodiversidad y la producción de aceites y grasas vegetales, en el diseño e implementación de una estructura integral en gobierno de datos, orientada a fortalecer la gestión organizacional de la información. En este caso, el proyecto contempló la creación de un catálogo de datos corporativo, la documentación detallada de los procesos del gobierno de datos, y la definición de los artefactos clave requeridos para una implementación efectiva. Adicionalmente, se desarrolló e implementó un plan de transferencia

de conocimiento que asegura la sostenibilidad del modelo y la adopción por parte de los equipos internos, promoviendo así una cultura organizacional basada en el uso estratégico de los datos. Y otro ejemplo es el *Dunnhumby*, una empresa especializada en la ciencia de datos aplicada al retail que está implementando el **Índice de Preferencia del Retail** (RPI) en el mercado de **Colombia**⁸. Este indicador, que utiliza una metodología global desarrollada por la empresa para medir la conexión emocional de los clientes con los retailers y su desempeño financiero, tiene por objetivo ayudar a los retailers a comprender mejor a sus clientes y mejorar su propuesta de valor. Para ello, el RPI combina datos de percepciones emocionales de los consumidores con sus comportamientos de compra para revelar qué retailers están construyendo relaciones más sólidas y sostenibles con sus clientes. Esta información es extremadamente valiosa para los retailers, ya que les permite identificar áreas de mejora y adaptar sus estrategias para aumentar la satisfacción y lealtad del cliente. La metodología ya ha sido probada en otros mercados, especialmente en Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, España e Italia; demostrando su éxito y aplicabilidad a los fines para los cuales fue concebida.



⁸ [Índice de Preferencia de Retailers en Colombia. Dunnhumby, 221 de mayo de 2025. Índice de Preferencia de Retailers en Colombia - dunnhumby](#)



Finalmente, **no puede existir una estructura de datos y análisis sólida sin medidas de prevención**, especialmente en materia de **ciberseguridad**. Esta práctica se ha vuelto determinante para alcanzar el éxito ante la elevada dependencia del retail de las compras y pagos en línea, la necesidad de asegurar las transacciones de los clientes para fidelizarlos y lograr su confianza digital, además de funcionar como una clara ventaja competitiva y generadora de valor. En este contexto altamente digital, en donde la agilidad en el proceso de compra representa un determinante clave de la experiencia del cliente, los especialistas profundizan en el concepto de que la seguridad informática debe ser incorporada a todas las áreas de la organización, así como a lo largo y ancho de toda la cadena de valor, abarcando empresas, proveedores y clientes. Según la última edición del informe de KPMG sobre consideraciones en materia de ciberseguridad (KPMG, 2025)⁹, el avance en la transformación digital y, especialmente, en la adopción de la inteligencia artificial, plantea nuevos escenarios y desafíos para las organizaciones en materia de ciberseguridad, demandando así **mayor atención estratégica**, especialmente cuando deben equilibrarse las ganancias de productividad con los riesgos inherentes asociados a la **integración de AI y GenAI en las funciones de ciberseguridad y privacidad**. El caso de *Cencosud S.A*, que tiene dentro de su conglomerado a los supermercados *Jumbo*, *Disco* y *Vea*, es un ejemplo claro de la importancia que tiene una estrategia de ciberseguridad adecuada y adaptable en el sector del retail. El grupo, que tiene operaciones en **Chile, Argentina** y otros países de la región, fue víctima en 2020 de un ataque de *ransomware* en el que fueron secuestrados una cantidad masiva de datos de clientes¹⁰. Como resultado de este evento, además de las sanciones impuestas por las autoridades gubernamentales debido a la filtración de datos, la empresa tuvo que afrontar daños económicos y reputacionales que, no obstante, **impulsaron la implementación de una estructura moderada y sólida en materia de ciberseguridad**, enfocada en la protección de datos y sistemas, y con especial atención en la prevención de filtraciones y detección de vulnerabilidades.

⁹ *Cybersecurity considerations 2025. In an AI-dominated business environment, the foundational principles of cybersecurity are even more critical. KPMG, 2025*

¹⁰ *Hackeron Cencosud y piden millones de dólares para no revelar la información privada, ámbito.com, 16 de noviembre del 2020.*

I.2 Inteligencia Artificial (AI)

¿Qué más puede decirse de la **inteligencia artificial** que no se haya dicho una y otra vez en el último año, especialmente cuando nos referimos a la **inteligencia artificial generativa** (GenAI)? Según señalan algunos estudios que han indagado sobre la importancia de la AI como inversión corporativa¹¹, esta tecnología y sus ramificaciones (es decir GenAI, VisionAI y AgenticAI, por mencionar las más relevantes), han estado escalando varios peldaños en las prioridades de inversión de las empresas en el último año, no solo por la potencialidad que representan en términos de generación de ingresos, nuevos productos y capacidades, **sino por la recuperación acelerada de la inversión que están demostrando en la práctica.**

Dentro de la industria minorista, por ejemplo, la **AI** está aplicándose a operaciones cotidianas como pronósticos, recomendaciones, análisis de tiendas, publicidad, estrategia de precios, gestión de inventarios o, por ejemplo, para mejorar considerablemente la experiencia del cliente. Un paso más atrás, la **AI generativa**, que tiene la capacidad de generar texto, imágenes y otros outputs a partir de *prompts*, y “aprender” del proceso para luego generar nuevos resultados, está utilizándose para crear experiencias, campañas y productos hiper personalizados, controlar el flujo de personas y el movimiento en las góndolas, así como para optimizar el funcionamiento de la cadena de suministros. A modo de ejemplo, GenAI está en el centro de lo que actualmente conocemos como **comercio electrónico intuitivo**, es decir la metodología por medio de la cual se están creando plataformas y sitios de comercio electrónico totalmente personalizados, buscando así replicar la experiencia de compra en línea con aquella que los clientes obtienen en las tiendas físicas, y cuya demanda no se encuentra limitada a la recopilación de datos oportunos y fiables, sino también al uso de otras tecnologías complementarias.

Pero la incidencia de la AI en este sector no termina allí. La **AI autónoma** (conocida como Agentic AI), que representa el siguiente paso en la evolución de GenAI al ser capaz de hacer todo lo que ésta realiza pero de manera independiente, automática y sin supervisión humana, a pesar de que aún se encuentra en la frontera de implementación en la mayoría de las industrias, **ya está dando sus primeros pasos en el retail** mediante sistemas que identifican patrones de demanda y reubican productos automáticamente, analizan datos y sugieren cambios en los precios, o interactúan con los clientes en tiempo real y ayudan a los empleados en sus tareas. Como puede apreciarse, **“el cielo es el límite”**.

Entre los casos más resonantes en materia de implementación de AI/GenAI, puede mencionarse el de *Mercado Libre* (ML), el gigante **argentino** del comercio electrónico con operaciones en ese país y en todo **Latinoamérica**. La empresa viene aplicando la AI a muchos de sus procesos, con mejoras sustanciales tanto en la experiencia de compra de sus clientes como en el análisis del riesgo crediticio y de fraude, que es crucial para su fintech o área financiera *Mercado Pago*. En paralelo, ML está utilizando esta herramienta para recopilar reseñas de productos y utilizarlos para impulsar las compras, o para mejorar la experiencia de quienes venden sus productos en la plataforma mediante sugerencias que la misma puede hacer para mejorar un título o una descripción de producto, teniendo en cuenta las tendencias de búsqueda de los compradores o del mercado objetivo¹². El campo de aplicación es enorme.

¹¹ KPMG 2023 CEO Outlook. KPMG International, 2024

¹² [La inteligencia artificial revoluciona el ecommerce: ¿cómo la aplican las empresas en Argentina?](#), ámbito.com, 6 de marzo de 2024.

En **Colombia**, KPMG está ayudando a varias empresas a desarrollar herramientas basada en AI para analizar la competencia e identificar cambios en los precios, promociones y condiciones —y, de esta manera, poder establecer una política de precios acorde y oportuna para mantenerse e, incluso, ganar mercado—; asistentes virtuales que evalúan los niveles de inventario y, de aplicar, generar pedidos a los proveedores para evitar que caigan por debajo del mínimo de seguridad; y sistemas que consolidan datos e identifican diferencias en función de los medios de pago, el punto de venta, la fecha y el servicio prestado. En paralelo, *Eatcloud*, una plataforma tecnológica que utiliza inteligencia artificial para conectar restaurantes, productores, bancos de alimentos y otros actores, está ayudando a reducir significativamente el desperdicio en la cadena de la industria alimenticia en ese mismo país (**Colombia**)¹³. La plataforma, cuya función es analizar datos y patrones para predecir dónde se producirán los excedentes de alimentos en buen estado y en qué lugares o comunidades son necesarios, optimiza la distribución y evita o reduce significativamente el desperdicio. La iniciativa ha recibido varias menciones y premios por su enfoque innovador y, especialmente, por el impacto social que está generando. Ahora busca expandirse hacia otros mercados.

Tan importante es esta tecnología para la industria del consumo, que la última edición de la reconocida encuesta que KPMG realiza anualmente a ejecutivos de todo el mundo¹⁴, señaló entre sus principales resultados que el **57% de los líderes del sector que participaron de la misma planean seguir invirtiendo en AI/GenAI, independientemente de las condiciones económicas que enfrenten**. Para estos líderes, además de ganar en eficiencia y productividad, la AI es un motor de innovación capaz de impactar de manera significativa en las operaciones comerciales, generar nuevas oportunidades para el crecimiento y proporcionar ventajas competitivas y una mayor centralidad en el consumidor, especialmente cuando se tiene en cuenta que los “nativos digitales” están alcanzando la edad de tomar sus propias decisiones en materia de compras, y que exigen experiencias sencillas y personalizadas.

Por ejemplo, *Falabella*, una empresa de retail de origen **chileno** con operaciones en varios países de la región, ha desarrollado facilitadores inteligentes y chatbots con AI en su plataforma de e-commerce y aplicación móvil, **para optimizar la experiencia de compra y traccionar a los nativos digitales**. Mediante el uso de algoritmos de machine learning que se adaptan en tiempo real y sugieren productos basados en el historial

de navegación, las compras anteriores o el comportamiento de usuarios similares, la empresa está mejorando la experiencia de compra para todos sus clientes, pero especialmente para los nativos digitales, que esperan inmediatez y personalización. Asimismo, *Falabella* tiene a disposición del usuario un asistente virtual que responde preguntas, ayuda a encontrar productos y guía a sus clientes en el proceso de compra. El chatbot, que está entrenado con lenguaje natural en español latinoamericano, hace fluida, accesible y amigable la experiencia, especialmente para los usuarios más jóvenes. En paralelo, la empresa está implementando AI en sus campañas de marketing, con el objetivo de segmentar más eficientemente las audiencias, y lanzar campañas específicas en redes sociales como *Instagram* y *TikTok*, donde los nativos digitales pasan gran parte de su tiempo. Este conjunto de tecnologías aplicadas al negocio, **han traído como resultado un mayor impulso de sus canales digitales, una mejora notable de la experiencia de compra y, sobre todo, la fidelización de los clientes más jóvenes**, que valoran la tecnología y la personalización¹⁵.



¹³ [EatCloud: La plataforma que usa IA para combatir el desperdicio de alimentos](#), Caracol Radio, 5 de abril de 2025.

¹⁴ *KPMG 2023 CEO Outlook*. KPMG International, 2024

¹⁵ [Presidente de Falabella sobre la importancia de la IA para el consumidor - AmericaMalls & Retail](#), AmericaMalls & Retail, 19 de julio de 2024.

A pesar de los incontables beneficios que puede proporcionar la AI al negocio del retail y su cadena de valor, es importante señalar que también arrastra **algunos riesgos, desafíos e interrogantes que deben ser atendidos**. En materia de desafíos, por ejemplo, una gran parte de los líderes de la industria del retail que participaron de la encuesta de KPMG citada previamente (KPMG, 2024), indicaron que *la ética* en el uso de la AI es una de las principales cuestiones que deben ser advertidas, seguida de cerca por el alto costo de implementación que implica la AI en sus presupuestos, y la falta de capacidades (talentos) y, sobre todo, regulaciones para utilizarla correctamente. De hecho, en diversos estudios que abordan el impacto de la AI en los negocios, los especialistas de KPMG (KPMG, 2025)¹⁶ han señalado la necesidad de contar con la tecnología, el modelo, los procesos y, especialmente, **la gente adecuada para incorporar eficientemente esta tecnología en las empresas**. El gran volumen de datos que deben gestionarse en el comercio minorista exige un modelo operativo ágil y escalable. Pero esta información es solo *ruido* si no se poseen las tecnologías y el conocimiento necesario para procesarla y obtener resultados útiles, lo cual en última instancia demanda una evaluación profunda de las habilidades técnicas e interpersonales de los empleados actuales, para identificar brechas, proporcionar capacitación y **capturar nuevos talentos**.

Paralelamente, otro estudio de KPMG (KPMG, 2025)¹⁷, que analizó la concepción pública e incidencia de la AI en la vida cotidiana mediante una encuesta realizada a 48.000 personas en 47 países (incluidos **Argentina, Brasil, Chile y Colombia**), señaló que, a medida que las capacidades y el alcance de la AI se hace cada vez más evidente, crece la conciencia sobre los riesgos, planteando nuevos interrogantes sobre la fiabilidad de estas herramientas y, sobre todo, la necesidad de regularla y/o de que las empresas dispongan de una estructura sólida de gestión y gobernanza. En efecto, a

pesar de que muchos de los encuestados destacaron los significativos beneficios derivados del uso de la AI, una gran mayoría (79%) mostró preocupación por la amplia gama de riesgos y consecuencias inherentes a la misma, especialmente en lo referido a ciberseguridad, pérdida de interacción humana, desinformación y, entre muchas otras desventajas, la alta dependencia y pérdida de privacidad. Por estas razones, **la regulación**, cuyo cuerpo normativo actual es considerado mayoritariamente como insuficiente, **podría ser un ancla que nivele expectativas y riesgos tanto a nivel global como regional**. Para ello, destaca el estudio, será necesario mejorar los niveles de conocimiento público de las leyes que rigen la AI y ayudar a las personas a comprender si la normativa existente aplica a sus actividades, así como fortalecer la confianza en estos sistemas mediante la implementación de mecanismos de gobernanza en las empresas, pero también la garantía de que se usaran de manera confiable y responsable.

Finalmente, y como ya se destacó en la edición anterior de este estudio, persisten las dudas sobre los posibles efectos legales futuros derivados de la hiper personalización de productos y servicios, **las que también podrían evacuarse o mitigarse mediante una regulación consistente que intente responder las siguientes preguntas**: ¿cómo puede medirse o definirse la propiedad intelectual de un producto que es creado por AI a partir de las definiciones del usuario? ¿Hay alguna definición en materia de patentamiento en estos casos? ¿Qué conflictos legales o de interés podrían suscitarse a futuro? En síntesis, para realizar una implementación efectiva de AI en el retail, además de conocer y determinar la implicancias relacionadas a la calidad y privacidad de los datos, o los riesgos actuales en materia de ciberseguridad, los líderes del sector deben dedicar tiempo a reflexionar sobre los riesgos *futuros* que esta serie de interrogantes podría plantear en materia de propiedad intelectual.

¹⁶ *From data overload to data-driven decisions in retail*. KPMG, 2025.

¹⁷ *Trust, attitudes and use of artificial intelligence. A global study 2025*. KPMG. 2025

I.3 Sostenibilidad y Economía Circular

Los minoristas cuyas estrategias de negocio estén centradas en el cliente, **deberán también enfocar sus esfuerzos en los aspectos relacionados a la sostenibilidad** –hoy fuertemente apoyada en las prácticas de economía circular–, **incluidos en las pautas ambientales, sociale y de gobierno corporativo** (mejor conocidas como ESG). Estos elementos continúan ganando peso en la industria, desde que se han integrado completamente en cómo las empresas operan sus tiendas físicas y en línea, interactúan con sus clientes, trabajan con proveedores y sacan provecho de sus datos y tecnología. Asimismo, son temas que han ganado terreno en las agendas de los reguladores, inversionistas, empleados y consumidores, fundamentalmente por los cambios normativos que operan o pueden operar (en el corto a mediano plazo) en aquellos mercados donde los minoristas están instalados, siendo además una fuente de nuevas oportunidades comerciales.

De hecho, no es un secreto que las empresas minoristas continúan invirtiendo y apostando a diversos aspectos relacionados a la sostenibilidad para impulsar su crecimiento. Esta es una de las conclusiones a las cuales siguen arribando los líderes y especialistas del sector, quienes no dejan de exaltar la importancia de revelar cuáles son los **valores** que persigue o suscribe una empresa –y que, necesariamente, están vinculados a su **propósito**–, así como el lugar que hoy debe ocupar el consumidor cuyas **preferencias están orientadas a la sostenibilidad**, y la necesidad de colaborar con otros agentes para potenciar la **descarbonización en toda la cadena de suministros**, advirtiendo al mismo tiempo sobre el crecimiento de las prácticas vinculadas a la **economía circular** y el **impacto ambiental que puede tener el avance tecnológico**, especialmente ante la rápida adopción de la AI y el uso desproporcionado o ineficiente de los datos.

Respecto a los **valores**, los minoristas reconocen cada vez más la existencia de un fuerte vínculo entre su marca y los valores fundamentales que representan, lo que equivale a su **propósito**

o **razón de existir**. Ya en ediciones anteriores de este mismo informe se había señalado que el *propósito corporativo* es una construcción que busca definir el fundamento o sentido de la empresa más allá de la ganancia económica, colocando los objetivos de maximización de beneficios de la organización y de sus accionistas a la par de las necesidades de las personas y sus intereses, yendo, de esta manera, más allá de las prácticas comerciales tradicionales. Por lo tanto, la capacidad de identificar y gestionar las tensiones y armonías entre las diferentes fuerzas que deben ponderarse para definir el propósito corporativo resulta crucial para que los minoristas puedan tomar decisiones relevantes para sus culturas, mercados e industrias, buscando al mismo tiempo ser coherentes con los valores que defienden y asegurar así el éxito de largo plazo y la lealtad de sus clientes. Sobre todo, si se tiene cuenta la ponderación que el *consumidor sustentable* y las nuevas generaciones están dando a esta nueva filosofía de hacer negocios apoyada en determinados “valores”, y que representa un elemento determinante en sus decisiones de compra actuales y futuras.

En este encuadre se ubica la **sostenibilidad** que, a pesar de no representar actualmente el atributo principal buscado por la media de los consumidores, **está ganando peso en las decisiones de compra**, haciendo aún más importante la definición de un **propósito** y del conjunto de valores alineados a ese componente; especialmente frente a los requisitos de divulgación en materia de criterios ESG, las regulaciones ambientales (que tienden a ser locales), y la variabilidad que los consumidores otorgan a la sostenibilidad en sus decisiones de compra, que no solo se ven afectadas por la cultura o el mercado sino porque el “consumidor con mentalidad sustentable”, al estar bien informado y no poder ser catalogado dentro de un grupo demográfico o mercado determinado, **obliga al minorista a mantenerse en sintonía con la sostenibilidad** sea cual sea su mercado o estrategia de desarrollo.



A nivel regional, **Latinoamérica ocupa una posición estratégica a nivel mundial en estos apartados**, no solo por ser rica en biodiversidad y recursos naturales, sino por proveer una parte significativa de los alimentos a nivel global y proporcionar materias primas que son utilizadas en múltiples industrias. Según el *Foro Económico Mundial* (WEF, 2024)¹⁸, estas características, sumada a su gran capacidad agrícola, posicionan a **Latinoamérica** como el lugar ideal para hallar una solución factible al problema de la inseguridad alimentaria mundial, desde que la agroindustria representa casi el 7% de su PBI (Banco Interamericano de Desarrollo, 2023). Sin embargo, la explotación de esta riqueza natural no es gratuita y hoy enfrenta una amenaza creciente: **la pérdida de biodiversidad**.

Para enfrentar esta amenaza, varios países de la región están implementando políticas y medidas para combatirla. Más allá de las *contribuciones determinadas* a nivel nacional (o NDC) orientadas a mitigar y eliminar la deforestación en **América del Sur** (suscritas, entre otras naciones, por **Argentina, Brasil y Colombia**) y que, en parte, se ven impulsadas por las normas que en breve reglamentarán y restringirán la importación y comercialización de productos vinculados a la deforestación y la degradación ambiental (como el **Reglamento sobre Productos Libres de Deforestación de la Unión Europea**, o EUDR, que entrará en vigencia en enero de 2026), afectando de manera directa a los países sudamericanos productores y exportadores de carne, café, cueros y soja, entre otros; en **Chile** el sector privado está impulsando la iniciativa de *Acción Empresas* (capítulo local del WBCSD en Chile) con el objetivo de conformar un **Plan de Acción Empresarial sobre Biodiversidad**¹⁹.

Este plan, que tiene por objetivo integrar al sector empresarial a la conservación de la biodiversidad y cuyo directorio está conformado en gran parte por empresas del sector agroalimentario, tuvo como primer piloto el caso desarrollado por *Nestlé Chile*, en el cuál la compañía realizó un estudio de capital natural, considerado actualmente como el primer paso crucial en el cumplimiento de los objetivos estipulados en este ambicioso plan. En este proyecto, la empresa aplicó el marco del TNFD

¹⁸ *América Latina: Una solución a la inseguridad alimentaria*. World Economic Forum, 2024.

¹⁹ *The role of agribusiness in Latin America's Biodiversity: Nestlé Chile Pilot Case*. KPMG Chile, 2025.

(Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con la Naturaleza) para realizar una evaluación del capital natural y determinar el impacto de su actividad y las de sus proveedores lácteos en la biodiversidad. Para ello, utilizando datos ambientales, se calcularon indicadores como la PDF (Fracción Potencial de Desaparición), la MSA (Abundancia Media de Especies) y la LCE (Equivalencia de Conversión de Tierras), que proporcionaron una estimación de la pérdida de biodiversidad y ecosistemas en términos de áreas afectadas, facilitando así la interpretación y comparación de los resultados. Este enfoque permitió a *Nestlé* obtener información valiosa, como el hallazgo de que los proveedores agrícolas tienen mayor impacto en la biodiversidad, principalmente debido al uso intensivo del suelo. Pero también determinó que las instalaciones ubicadas en zonas urbanas enfrentan mayores niveles de impacto, o que los factores ambientales con mayor influencia en la biodiversidad son las emisiones de GEI y el uso del suelo, poniendo de relieve **la urgente necesidad de avanzar hacia una cadena de valor más alineada con los principios de conservación o sostenibles**. Aunque se trata de un caso piloto, el estudio ha abierto nuevas vías para comprender las diferencias entre los tipos de producción e ir más allá de las mediciones tradicionales o el

mero cumplimiento normativo. Este enfoque, permite actualmente a *Nestlé* tomar **decisiones estratégicas basadas en riesgos reales y cuantificables**, además de priorizar las acciones de mitigación y diseñar estrategias más eficaces que integren a toda la cadena de valor. En un contexto donde los desafíos ambientales son cada vez más complejos, la medición se perfila como el primer paso esencial para abordar estos problemas de forma proactiva y sostenible.

Paralelamente, **Latinoamérica** es una de las regiones que ha experimentado uno de los mayores incrementos en la cantidad de usuarios/ consumidores que eligen y demandan productos sostenibles en los últimos años, lo que de alguna manera ha facilitado la adopción de este principio entre compañías minoristas (como, por ejemplo, lo ha demostrado **Nestlé Chile**). Según el informe 2025 de la **Asociación Brasileira de Supermercados (ABRAS)**²⁰, que relevó la opinión de 1.017 empresas de ese país, el apartado de frutas, legumbres y verduras (FLV), inherentemente asociado al consumo saludable, mostró el mayor aumento proporcional en las ventas de los supermercados entre 2022 y 2024 en **Brasil**. La participación de este conjunto de productos en los ingresos del sector aumentó del 8,2% al 9,7%

en ese período, lo que representa un crecimiento acumulado y relativo de 1,5 puntos porcentuales y 18,3% respectivamente. No obstante, la tendencia del consumo sostenible y natural no termina allí, ya que el patrón también se está observando en los orgánicos, que llegan a representar el 67% de la oferta de los supermercados que venden esa clase de productos (frente a un 33% de procesados), reforzando así la preferencia del consumidor por alimentos más naturales.

Sin embargo, es importante señalar que algunos elementos de peso que juegan en las decisiones de compra y podrían alterar el comportamiento de esta tendencia, siguen vigentes. A pesar del incremento en el consumo de FLV o productos de origen orgánico observado en **Brasil** y en otros mercados de la región, las encuestas que muestran que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos y servicios sostenibles (que incluyen no solo a los FLV y orgánicos, sino a una gama amplia de productos vinculados a la sostenibilidad y que son amigables con el medio ambiente, como las bolsas y botellas reutilizables, la ropa fabricada con materiales reciclados o con algodón orgánico, o los productos de limpieza ecológicos, entre muchos otros), no niegan el hecho de que existe una **brecha entre la profundidad con la**

que los consumidores aseguran preocuparse por el medio ambiente y el verdadero impacto que ello tiene en sus decisiones de compra, desde que las reglas tradicionales que impulsan la intención de compra, como el precio, la disponibilidad y calidad, siguen siendo tan válidas como antes, por lo que muchas *intenciones sostenibles* podrían desvanecerse si el producto buscado no está disponible, tiene un precio elevado o la calidad no es la demandada. **Impulsar esta tendencia requerirá entonces mucho más que un perfil sostenible en las decisiones de consumo**. Demandará que las empresas del sector dispongan de estos productos a precios y márgenes asequibles, una decisión que, innegablemente, dependerá de los costos, la logística y la estrategia de todo el negocio, así como de la **colaboración con el resto de los integrantes de la cadena de suministro**, es decir proveedores, clientes y otras partes interesadas, para aplicar de manera integral y coherente mecanismos que fomenten prácticas sostenibles en la logística y en el ciclo de vida de los productos, que potencien la **descarbonización** en toda la cadena (y en todos sus alcances) y, especialmente, **la prácticas probadas de economía circular**, que al estar basadas en el reciclaje y la reventa de productos, reducen los desperdicios, los costos y las emisiones asociadas a la producción.

²⁰ Encuesta de diagnóstico ESG de la industria de supermercados de Brasil. KPMG Brasil, ABRAS, diciembre de 2022.

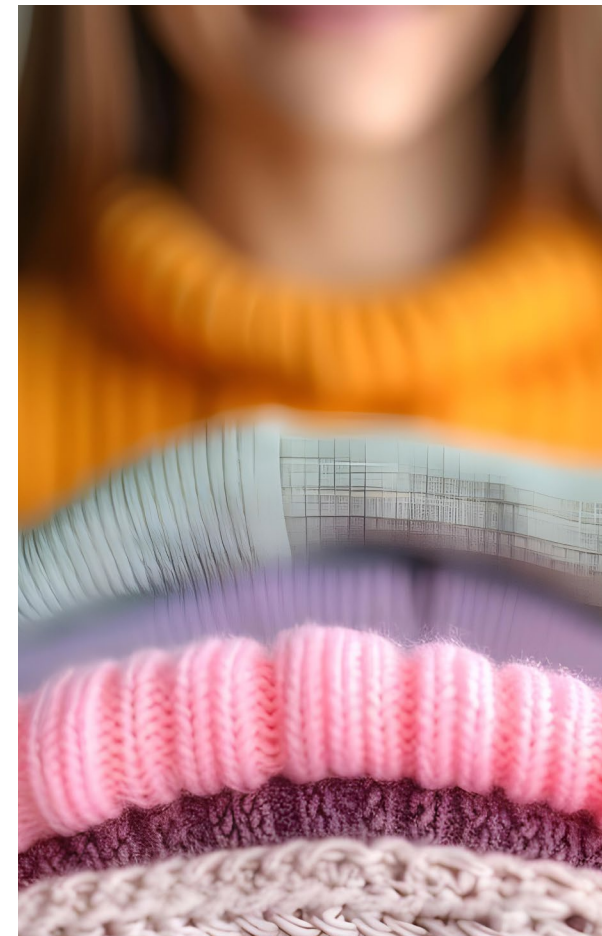
De hecho, una de las prácticas o tendencias vinculadas a la **circularidad** que sigue en pleno crecimiento es el de los **mercados de ropa de segunda mano**. Según la plataforma de reventa en línea *ThredUp*²¹, el mercado global de ropa de segunda mano podría alcanzar los US\$ 367 mil millones para 2029, con una tasa de crecimiento anual compuesta estimada en 10%. En ese sentido, la plataforma señaló que, más allá de haber quintuplicado el mercado de ropa minorista en 2024, el mercado de ropa de segunda mano seguirá creciendo a paso firme en respuesta a las dificultades económicas que atraviesan los consumidores; una situación que solo se intensificará **si los esquemas arancelarios planteados por los EE.UU. y China terminan encareciendo los artículos de primera mano** y, como está sucediendo, **las marcas comienzan a integrar la reventa en sus modelos de negocio** al ver en este crecimiento una oportunidad de desarrollo.

Otro ejemplo claro de esta tendencia puede hallarse entre las **empresas de bienes de consumo empaquetados** (o CPG) y **fabricantes** que, dentro de la cadena de consumo, representan algunos de los agentes más avanzados en materia de prácticas de sostenibilidad, especialmente en lo relacionado

a la **gestión responsable de residuos** (mediante programas de reciclaje y reutilización, tanto dentro de la empresa como en la cadena de suministro), el uso de **energías renovables**, la promoción de **condiciones laborales más justas**, o la selección de **insumos sostenibles** en sus procesos productivos (por ejemplo, priorizando proveedores que mantienen prácticas sostenibles). Estas prácticas, que apuntan a hacer más eficiente la producción en toda la cadena, están evolucionando como parte de una estrategia empresarial inteligente que busca generar beneficios económicos, sociales y ambientales, al tiempo que mejora la imagen de la marca, facilita la retención de talento y el acceso a nuevos mercados, así como el cumplimiento de las regulaciones vigentes.

Además de proporcionar un propósito corporativo claro y coherente con las demandas sociales vinculadas a los criterios de sostenibilidad, **la idea central de todo este cuerpo de iniciativas (y tendencias) sigue siendo la centralidad del cliente en la estrategia global del negocio**, lo cual queda reflejado en el peso o la relevancia que tanto las comunidades y los empleados como las partes interesadas tienen en la estrategia de las empresas. Además de ser una fuente de mejora

en el desempeño financiero de la compañía, la centralidad del cliente ofrece respuestas a las preocupaciones de los minoristas en materia de regulaciones y cumplimiento, desde que todo el marco normativo vinculado con estos criterios son creados y evolucionan con las personas en su núcleo, pudiendo traccionar, en paralelo, las inversiones verdes y/o socialmente responsables que son necesarias para impulsar el cambio. En **Brasil**, por ejemplo, las empresas que cotizan en la bolsa están en proceso de adoptar las nuevas **normas de sostenibilidad IFRS S1 y S2**, que establecen requisitos para la divulgación de información relacionada con la sostenibilidad y el clima, facilitando de esta manera la transparencia en la presentación de este tipo de datos, la comparabilidad con sus pares, la toma de decisiones de los inversores y la resiliencia empresarial, lo que, en definitiva, ayudará a estas empresas a captar más inversiones y consumidores leales. En ese sentido, **Brasil destaca como uno de los primeros países en incorporar estas normas en la región**, transformándose en un ejemplo claro para el resto de los países que, necesariamente, **deberán seguir sus pasos en el corto a mediano plazo**.



²¹ Mercado global de moda de segunda mão atingirá US\$ 367 bilhões até 2029, segundo ThredUp - FashionNetwork Brasil, 21 de marzo de 2025.

I.4 Cadena de Suministros

En la introducción de este trabajo se expusieron algunos de los acontecimientos que, en los últimos años, han generado una disrupción en el funcionamiento de las grandes cadenas de suministro globales. Como se mencionó, la pandemia fue el primer elemento o hito que irrumpió de manera contundente sobre cómo las cadenas operaban hasta ese momento. Apoyadas generalmente en una estructura estandarizada alrededor de la minimización de costos y la internacionalización de la mayor parte de los insumos en países de bajos ingresos, los efectos de la pandemia de COVID-19 en términos de irrupciones, demoras sistemáticas en la entrega de productos y, especialmente, falta total de respuesta a la demanda, derivó en la necesidad de impulsar un cambio radical en las cadenas de valor con el objetivo de repensar su estructura y dar espacio al surgimiento de nuevas estrategias de construcción y gestión de cadenas, entre la cuales sobresalieron aquellas que buscan impulsar una reubicación geográfica de sus etapas, tales como el *nearshoring*, el *strategic shoring* o, incluso, el *friend shoring*²²; y mejorar así su resiliencia y eficiencia. Estas iniciativas han ganado aún más relevancia frente a los conflictos armados en Medio Oriente y Europa, las tensiones geopolíticas y comerciales, el notorio aumento del proteccionismo y, especialmente, el alza de las tarifas de importación en mercados claves como EE. UU. y China. **Siendo éste un punto central para la región.**

Mercados como el de **Brasil, Chile, Colombia** o **Argentina** son actualmente atractivos e términos de recursos, energías limpias y facilidades en materia fiscal para las empresas globales, lo que podría llevarlas a incrementar la reubicación de sus cadenas hacia estos países en el mediano plazo. En paralelo, no pueden omitirse los efectos derivados del proteccionismo y el alza tarifaria ya mencionados, desde que ambos conforman elementos que seguramente disuadan al menos

a una parte de la producción exportable global a cambiar su rumbo hacia países y regiones “*más permeables*”, como **América del Sur**. Esto es efectivamente lo que está sucediendo, por ejemplo, con las empresas chinas que, al ver restringido su acceso al mercado americano, están redirigiendo su oferta hacia nuestra región, dando lugar así a un nuevo auge, fundamentalmente en lo relacionado al comercio en línea.

En efecto, las tiendas electrónicas de origen chino como *Shein*, *Temu* o *AliExpress*, que ofrecen precios bajos y facilidades de envío internacional, están poniendo a prueba al **retail latinoamericano en general y al sudamericano en particular**. Estos nuevos modelos de negocio, que se apoyan en sus capacidades y escala para ofrecer productos a precios muy accesibles (mediante la compra directa a proveedores y acuerdos con empresas de logística), están llevando a muchos gobiernos locales a implementar medidas que protejan al sector y, especialmente, el empleo doméstico que generan. Tal es el caso de **Brasil** y **Chile**, que recientemente eliminaron las exenciones tributarias a compras realizadas en el exterior para valores menores a US\$ 50 y US\$ 41, respectivamente; o **Argentina**, que ha implementado medidas que impactan las compras realizadas en estas plataformas, incluyendo la aplicación de impuestos y la regulación de los envíos internacionales. Sin embargo, apoyados en experiencias previas, **no son pocos los especialistas que auguran un éxito relativo a tales medidas**, desde que, a pesar de las mismas, las plataformas continúan pensando en su expansión en nuestra región: mientras *Shein* planea instalar 2.000 fábricas en **Brasil** para transformarlo en un polo exportador para toda la región; *AliExpress*, con larga presencia en **Latinoamérica**, está invirtiendo en centros de distribución locales, abriendo un nuevo marketplace en **México** y contratando embajadores globales e influencers para mejorar la experiencia del cliente, reducir los tiempos de envío y fortalecer la conexión con los consumidores.

²² Mientras el *nearshoring* implica reubicar geográficamente las operaciones en un lugar cercano al mercado principal, reduciendo de esta manera los costos de transporte y los plazos de entrega; el *strategic shoring* es un término más amplio que busca encontrar la ubicación óptima de las operaciones en función de diversos factores como el costo, el riesgo y el acceso al mercado. El *friendshoring*, por otro lado, está centrado en establecer cadenas de suministro solo en países alineados política y económicamente, reduciendo así el riesgo geopolítico y las interrupciones.

Pero no son solo las plataformas de comercio de origen externo las que están pisando fuerte y moldeando al retail en nuestra región. **Las redes sociales también están viendo una oportunidad para expandir su influencia y explotar nuevos negocios.** En el pasado, *Facebook (hoy Meta)* entendió esa lógica y buscó expandir su alcance permitiendo la venta de productos, o incluso Instagram, que lo hace con más éxito actualmente. **Pero nadie vio venir a Tik Tok Shop**, que está disponible hace algún tiempo en Asia, el Reino Unido y los EE. UU. y que, desde mayo de 2025, opera en **Brasil**²³. Esta nueva modalidad de la conocida red social de videos cortos **habilita la venta de productos de una determinada cantidad de categorías a sus usuarios**, representando una nueva manera de generar ingresos, no solo para la aplicación, sino para los *influencers*, quienes pueden cobrar comisiones por las ventas de un producto que hayan promocionado en sus videos. Como destacó *Forbes* en una publicación reciente²⁴, *Tik Tok Shop* está revolucionando las compras en línea ofreciendo cuatro formatos de venta diferentes (videos cortos, live shops, vitrina de productos y pestañas en la aplicación), y fue considerada para desembarcar en **Brasil** luego de observar que los datos más recientes de la plataforma confirmaran que las búsquedas diarias en la aplicación habían crecido más del 40% en comparación a 2024, revelando así una oportunidad de desarrollo demasiado atractiva para consolidar su expansión en la región. Además de buscar posicionarse como una “herramienta de descubrimiento”, la plataforma planea ampliar las categorías de productos y opciones de pago, en tanto que aspira a quedarse con el 9% del mercado de comercio electrónico de **Brasil** para 2028-2029. Evidentemente, las redes sociales están expandiéndose más allá de la razón para la cual fueron creadas, y buscan entrar al retail como un nuevo canal de ventas y una nueva oportunidad de expansión para las empresas de ese sector. Una tendencia que llegó para quedarse.

En paralelo a **la reestructuración y los nuevos formatos de venta y engagement, la automatización** continuará jugando un papel determinante en la cadena de suministros, especialmente en lo referido a la optimización de inventarios, la planificación de la producción y la comercialización, así como en materia de visibilidad, **trazabilidad y sostenibilidad de la cadena**, tanto en los alcances 1 y 2 (es decir, las emisiones directas de las empresas debido al consumo de combustibles, e indirectas producidas por la energía adquirida), como 3 (emisiones indirectas de toda la cadena de valor, especialmente las derivadas del transporte). Además de las reconocidas capacidades que puede ofrecer en la optimización del flujo de trabajo o en la recolección, manejo y análisis de los datos para tomar decisiones informadas, la automatización permite asignar más eficientemente los recursos disponibles, mejorar la eficiencia operativa eliminando tareas repetitivas, innecesarias o duplicadas en las tiendas, incrementar la productividad de los empleados al ofrecer procesos claros y eficaces, y reducir costos.



²³ [TikTok Shop chega ao Brasil: veja como será a solução. Meio&Mensagem, 8 de mayo de 2025.](#) [TikTok Shop chega ao Brasil: veja como será a solução](#)

²⁴ [TikTok Shop: o Que Você Precisa Saber sobre a Nova Função do TikTok. Forbes, 12 de junio de 2025.](#)



En suma, **la automatización está profundizando su injerencia para alcanzar a toda la cadena de valor**, mejorando la eficiencia y proporcionando mayor visibilidad y control sobre todas las etapas que la abarcan, es decir desde la fabricación del producto hasta su venta para consumo o uso final. Esta herramienta está facilitando la gestión de inventarios al permitir un seguimiento del *stock* en tiempo real, tomar decisiones informadas orientadas a optimizar procesos, o responder rápidamente a los cambios en el mercado con sistemas automatizados de previsión de demanda que proporcionan estimaciones precisas de consumo futuro a partir de algoritmos automatizados que analizan datos históricos y tendencias de consumo. Esto permite a todas las empresas que forman parte de la cadena, sea cual sea su etapa, ajustar sus operaciones rápidamente frente a las fluctuaciones, evitando así los excesos de inventario o la escasez de productos.

Por otro lado, la automatización hace más simple la **trazabilidad**. Este elemento, que mediante el uso de tecnologías complementarias como códigos QR, RFID y blockchain, permite identificar y rastrear un producto desde su origen hasta las manos del consumidor pasando a través de todas las etapas de la cadena, ha estado ganando peso en los últimos años debido a la demanda creciente de los consumidores por conocer el origen de los productos que adquieren y a los requerimientos normativos relacionados a la calidad y seguridad (sobre todo en lo relacionado a alimentos), que son cada vez más importantes para exportar a otros mercados y, por lo tanto, necesario para evitar demoras o impedimentos frente a los objetivos de expansión, pero también a raíz de las ventajas en materia de transparencia, identificación y confianza que proporciona. Un caso destacado es el de *Carrefour Argentina*, que aplicó con éxito una estrategia de trazabilidad en su línea de productos frescos, como carnes, frutas y verduras, con el objetivo de garantizar la calidad, seguridad alimentaria y transparencia de tales productos a sus clientes. Para ello, utilizó etiquetas con códigos QR, que al ser escaneados permiten al consumidor conocer el origen del producto, la fecha de cosecha o faena, el proceso de transporte y almacenamiento, y sus certificaciones (si las hubiera) (por ejemplo, si es un producto orgánico o si es libre de agroquímicos); pero también tecnologías complementarias de gestión de recursos (ERP) y bases de datos integradas con los proveedores, que ayudan a optimizar todo el proceso. Como resultado, la trazabilidad proporcionó a la empresa un incremento en la confianza del consumidor, mejoras en la eficiencia logística y una reducción sustancial de las pérdidas y desperdicios. Como puede observarse, **la automatización, y todo lo que ésta permite, termina contribuyendo a una gestión más eficiente de la cadena de suministro**, así como a una mejora sensible en la experiencia del consumidor.

II. Consideraciones finales

Las tendencias analizadas en las secciones anteriores, que delinearán el futuro del retail, comparten un objetivo común: incrementar la eficiencia y la productividad, reducir costos, alcanzar economías de escala, mejorar la sostenibilidad en los procesos productivos y diversificar y rediseñar la cadena de suministro. En particular, como fue detallado en el cuerpo de este trabajo, **la diversificación y reestructuración de las cadenas** puede lograrse mediante estrategias como el *nearshoring*, la multiplicación de las fuentes de suministros, la automatización de las operaciones y/o la integración de etapas a través de colaboraciones, fusiones y adquisiciones. Este último punto resulta especialmente relevante en el contexto sudamericano, una región que se presenta atractiva para las empresas globales por su disponibilidad de recursos, energías limpias y beneficios fiscales, que podrían incentivar una mayor relocalización de las cadenas productivas hacia esta región, especialmente si se tienen en cuenta los efectos de corto y mediano plazo que podrían derivar de la aplicación recíproca de tarifas entre países y regiones, impulsadas actualmente por potencias como China y Estados Unidos, y miradas con “cierta desconfianza” por la Unión Europea y otros países, como México y Canadá.

En paralelo, para incorporar estas tendencias y consolidar las mejores prácticas dentro de una estrategia integral, las empresas del sector deberán continuar invirtiendo en innovación y tecnología, **con especial énfasis en la gestión de datos y la inteligencia artificial** (AI). El foco de estas inversiones debe estar puesto en el propósito y el valor potencial que puedan generar: ya sea para mejorar la competitividad, impulsar el crecimiento y la productividad, respaldar nuevas estrategias de negocio o enriquecer la experiencia del cliente. En el ámbito minorista, la AI ya se aplica en áreas como pronósticos de demanda, recomendaciones personalizadas, análisis de tiendas, publicidad, fijación de precios, gestión de inventarios y optimización de la experiencia del consumidor. Sin embargo, es fundamental que estas transformaciones tecnológicas se realicen con una intención clara, ya que el avance tecnológico por sí solo no garantiza la creación de valor. Por ello, resulta clave definir o estimar los resultados comerciales esperados antes de realizar cualquier inversión, sobre todo en una industria como la del retail, de márgenes históricamente bajos y, en la cual, la asignación de recursos debe realizarse con eficiencia y un “ojo clínico”.

Asimismo, la estrategia de gestión de datos deberá apoyarse en sistemas capaces de capturar información confiable y oportuna, especialmente si se utilizará como

insumo para sistemas de AI o GenAI. Esta infraestructura debe estar respaldada por sólidos esquemas de seguridad y gobernanza, que no solo cumplan con los estándares legales en materia de protección de datos personales, sino que también resguarden la información frente a potenciales amenazas a la ciberseguridad. En un mundo en el cual la incorporación de la AI es cada vez mayor, abarcando aspectos que van desde la vida en sociedad hasta el trabajo y la actividad comercial, **“más AI” debe ser un equivalente de “mayor seguridad”**, un concepto que, si bien con el tiempo está tomando fuerza, aún no se encuentra “escrito en la piedra”, especialmente en industrias o sectores donde los márgenes de ganancias no son elevados o los recursos para invertir escasean.

Por último, **la sostenibilidad continuará siendo un eje estratégico para el retail**, al igual que para otros sectores productivos. Su integración transversal en las operaciones, la relación con clientes y proveedores, y el uso de datos y tecnología, será cada vez más determinante. En este sentido, será clave comunicar con claridad el propósito y los valores de la empresa, priorizar al consumidor con conciencia ambiental, fomentar la colaboración en la cadena de valor para avanzar en la descarbonización y la economía circular, y comprender el impacto ambiental de las tecnologías utilizadas.

Estas estrategias cobran mayor relevancia en mercados como el de América del Sur, donde los minoristas operan a menudo en entornos marcados por los desafíos económicos, como altas tasas de interés, inflación, bajos niveles de inversión y consumidores altamente sensibles al precio y la disponibilidad. Recientemente, nuevas dinámicas de consumo han influido también en este escenario, como el crecimiento de las apuestas deportivas en línea, que han llegado a representar una parte significativa del flujo de gasto de los hogares en **Brasil**. Si bien este segmento contribuye a los ingresos públicos a través de impuestos, algunos estudios indican que su expansión puede estar asociada a una redistribución del gasto de consumo, con posibles impactos en las categorías minoristas tradicionales. En este contexto, es esencial que los actores de la industria monitoreen estas transformaciones, buscando comprender sus efectos e identificando oportunidades de adaptación estratégica.

En este entorno, como en muchos otros alrededor del mundo, las necesidades seguirán siendo diversas, los recursos limitados, y el puente entre ambos será, inevitablemente, la eficiencia. Solo a través de este enfoque, **el retail podrá sostenerse y trazar un camino sólido hacia su desarrollo.**



Referencias Bibliográficas

ABRAS. *Encuesta de diagnóstico ESG de la industria de supermercados de Brasil*. KPMG Brasil, ABRAS, diciembre de 2022.

KPMG. *Tendencias 2023 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur*. Consumo y Retail, KPMG, 2023.

KPMG. *Tendencias en Consumo y Retail para América del Sur – 5ta Edición*. KPMG, 2024.

KPMG. *Cybersecurity considerations 2025. In an AI-dominated business environment, the foundational principles of cybersecurity are even more critical*. KPMG, 2025

KPMG. *KPMG 2023 CEO Outlook*. KPMG International, 2024

KPMG. *From data overload to data-driven decisions in retail*. KPMG, 2025

KPMG. *Trust, attitudes and use of artificial intelligence. A global study 2025*. KPMG, 2025

KPMG. *The role of agribusiness in Latin America's Biodiversity: Nestlé Chile Pilot Case*. KPMG Chile, 2025.

KPMG. *Hacia un Comercio Fluido. El desafío de un comercio fluido centrado en el cliente: una revisión global*. KPMG, febrero de 2024.

WEF. *América Latina: Una solución a la inseguridad alimentaria*. World Economic Forum, 2024



Contacto



Fernando Gamboa

Socio líder de Consumo y Retail
de KPMG en América del Sur
fernandogamboa@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia



© 2025 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

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