



Products



Tendencias en Consumo y Retail

Estrategias para competir y crecer en un entorno de incertidumbre permanente.

Séptima edición

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.

Análisis y redacción:
Matias Cano // Ricardo Lima

Coordinación:
Florencia Perotti

Diseño y diagramación:
Alexander Buendía // Marianna Urbina

Coordenação:
Florencia Perotti

Contenido



03 Introducción.



06 Tendencias destacadas y su impacto en América del Sur.



20 Consideraciones finales.



22 Referencias Bibliográficas.



23 Contactos.

En un contexto global marcado por la volatilidad, la fragmentación de los mercados y la aceleración tecnológica, la industria de consumo y retail se enfrenta al desafío de redefinir sus estrategias para sostener el crecimiento y la competitividad. Este informe analiza los patrones que están moldeando al sector, especialmente en América del Sur, y propone una lectura integrada de la inteligencia artificial, la resiliencia estratégica y la sostenibilidad como ejes para navegar un entorno de incertidumbre permanente.

Introducción

A lo largo de las últimas ediciones del informe anual sobre tendencias en la industria de consumo y retail (C&R), ha quedado en evidencia que el dinamismo del sector no responde únicamente a la aparición de innovaciones tecnológicas y cambios coyunturales (por ejemplo, crisis energéticas, conflictos bélicos o la interrupción en las cadenas de suministro), sino a un proceso más profundo de transformación estructural, en el cual ciertos fenómenos emergentes terminan consolidándose como prácticas habituales, en tanto que otros aparecen resignificados bajo nuevas lógicas y condiciones del contexto. En este sentido, uno de los aprendizajes centrales de los últimos años ha sido **comprender que las tendencias no deben analizarse como eventos aislados, sino como patrones interrelacionados** que, en conjunto, configuran el marco en el que las empresas del sector toman decisiones estratégicas.

La edición anterior de este informe¹ ya advertía que muchas de las tendencias que dominaron la agenda del sector de C&R durante la última década —como la omnicanalidad, el comercio electrónico, el comercio fluido, la automatización básica de procesos o la incorporación de los criterios ESG— habían dejado de constituir ventajas diferenciales para convertirse en condiciones mínimas de competitividad. En un entorno cada vez más complejo, caracterizado por consumidores informados, mercados fragmentados y márgenes históricamente ajustados, aquellas compañías que no han logrado incorporar estos elementos de manera estructural han quedado expuestas a una rápida pérdida de relevancia.

Desde entonces, el escenario no solo no se ha estabilizado, sino que ha profundizado su complejidad. La persistencia de las tensiones geopolíticas (especialmente los conflictos bélicos en Europa y Medio Oriente y su impacto en los precios de la energía y otros commodities), la reconfiguración del comercio internacional, la marcada tendencia hacia políticas arancelarias más proteccionistas, los efectos acumulados de la inflación y de políticas monetarias restrictivas, y el impacto creciente de los fenómenos climáticos extremos, **han consolidado un contexto de incertidumbre estructural que redefine las condiciones de operación de la industria de C&R, tanto a nivel global como regional.** En **América del Sur, estas dinámicas adquieren matices particulares**, dada la heterogeneidad de sus mercados, la volatilidad macroeconómica y la sensibilidad de los consumidores al precio, la disponibilidad y la percepción de valor.

¹ *Tendencias en Consumo y Retail. 6ta Edición. Una (nueva) mirada a las tendencias del sector que impactarán en América del Sur.* KPMG (2025).

A estas transformaciones se suma, más recientemente, la irrupción de los nuevos hábitos de consumo vinculados a cambios en los estilos de vida y en las decisiones de salud de los consumidores, entre los cuales comienza a destacarse el crecimiento en el uso de medicamentos para la pérdida de peso, como los tratamientos basados en GLP 1 (KPMG, 2026)². Si bien se trata de un fenómeno aún incipiente en muchos mercados de América del Sur, su avance en economías más desarrolladas ya está teniendo efectos concretos sobre los patrones de consumo, incluyendo una menor ingesta calórica, modificaciones en la composición del gasto y una reconfiguración de las preferencias hacia productos percibidos como más funcionales o saludables. Para la industria de consumo y retail, estas dinámicas emergentes refuerzan la necesidad de monitorear con mayor granularidad el comportamiento del consumidor, anticipando cambios que podrían tener impactos estructurales en determinadas categorías y modelos de negocio.

Este entorno desafiante ha puesto de relieve la importancia de la eficiencia como principio organizador de la estrategia. Frente a recursos limitados y demandas crecientes, las empresas del sector se ven obligadas a optimizar sus operaciones, reducir fricciones internas, mejorar la asignación de capital y priorizar iniciativas que generen impacto tangible en el corto y mediano plazo, sin perder de vista los objetivos de largo plazo. En este contexto, la eficiencia deja de ser únicamente una cuestión operativa para transformarse en un atributo estratégico, íntimamente ligado a la resiliencia o capacidad de adaptación.

De hecho, las conclusiones del recorte para la industria del consumo de la última encuesta de KPMG a ejecutivos de todo el mundo (KPMG, 2025)³ refuerzan esta lectura. Los líderes de la industria coinciden en señalar que el sector se encuentra atravesado por una convergencia de fuerzas que desafían las formas tradicionales de competir, en particular la volatilidad geopolítica, las presiones inflacionarias, las disrupciones en las cadenas de suministro, los cambios en los patrones de consumo y la aceleración tecnológica sin precedentes. A diferencia de otros períodos, la incertidumbre que trae aparejado este conjunto de fuerzas ya no se percibe como un fenómeno transitorio, sino como una característica permanente del entorno, lo que obliga a redefinir supuestos, modelos operativos y prioridades de inversión.

En este marco, los CEO de esta industria destacan la necesidad de tomar decisiones audaces pero selectivas, equilibrando riesgos y oportunidades con una mirada pragmática. La experiencia del cliente continúa ocupando un lugar central en la agenda, ahora atravesada por una creciente demanda de personalización, simplicidad y coherencia entre canales. Al mismo tiempo, la presión sobre los márgenes y la exposición a disrupciones externas han revalorizado el rol de las cadenas de suministro como un componente estratégico (y no meramente logístico), obligando a repensar su diseño, grado de integración y huella geográfica. Un tema que fue tratado de manera extensiva en la 6ta edición de este informe anual.

Otro aspecto recurrente en la mirada de los líderes del sector es el impacto de la transformación tecnológica sobre la fuerza laboral. La adopción acelerada de nuevas herramientas digitales y sistemas basados en inteligencia artificial está redefiniendo roles, competencias y formas de trabajo, generando tanto oportunidades de mejora en la productividad como desafíos en materia de talento, capacitación y retención. La escasez de habilidades críticas, especialmente en áreas vinculadas a datos, tecnología y análisis, aparece como una limitante concreta para capturar el valor potencial de estas transformaciones.

En paralelo, **la sostenibilidad ha dejado de concebirse como un eje complementario** o exclusivamente reputacional para integrarse de manera creciente en la estrategia empresarial. Reguladores, inversores, consumidores y empleados ejercen una presión cada vez más explícita para que las empresas del sector adopten prácticas responsables y transparentes, capaces de abordar desafíos como la descarbonización, la gestión de recursos, la trazabilidad y la preservación de la biodiversidad. En el caso del retail, cuya cadena de valor suele ser extensa y compleja, estas exigencias plantean retos operativos significativos, pero también abren la puerta a nuevas oportunidades de eficiencia, diferenciación y creación de valor a largo plazo.

Es en este contexto —marcado por la continuidad de las tendencias previas, la consolidación de nuevas prácticas y un entorno de incertidumbre persistente— que se inscribe la presente edición del informe. Lejos de proponer una ruptura conceptual con

² *Getting to Know GLP-1 Users, a New Type of Consumer*. KPMG (2026).

³ *KPMG 2025 Global Consumer & Retail CEO Outlook*. KPMG (2025).

los análisis anteriores, este trabajo busca profundizar y refinar el enfoque, concentrándose en aquellos patrones que hoy aparecen como verdaderos ejes estructurales para la toma de decisiones estratégicas en la industria de consumo y retail, tanto a nivel global como regional.

En particular, esta edición pone el acento en el rol creciente que juegan la **inteligencia artificial y la gestión avanzada de datos** como facilitadores de eficiencia, personalización y toma de decisiones informadas; en la necesidad de desarrollar nuevas estrategias empresariales capaces de enfrentar un escenario global caracterizado por la volatilidad, la fragmentación, las disrupciones continuas y los nuevos hábitos de consumo; y en la consolidación de la sostenibilidad como un componente transversal de la estrategia del negocio, estrechamente vinculado a la resiliencia, la competitividad y la creación de valor de largo plazo.

Estas tendencias, que serán desarrolladas en profundidad en el cuerpo del informe, no deben interpretarse de manera aislada, sino como dimensiones interdependientes de un mismo proceso de transformación. Su adecuada comprensión e integración en una estrategia coherente será determinante para que las empresas del sector no solo logren adaptarse al entorno actual, sino también posicionarse de manera sólida frente a los desafíos y oportunidades que marcarán el futuro de la industria en los próximos años.



Tendencias destacadas y su impacto en América del Sur

Inteligencia artificial y gestión avanzada de datos

La gestión avanzada de datos y la inteligencia artificial se han consolidado como dos caras de un mismo fenómeno que está redefiniendo la forma en que las empresas de consumo y retail operan, toman decisiones y se relacionan con sus clientes. Lejos de tratarse de capacidades independientes, **los datos constituyen el insumo crítico que habilita la inteligencia artificial**, mientras que la IA aporta la escala, velocidad y sofisticación necesarias para transformar grandes volúmenes de información en decisiones accionables. Esta interdependencia explica por qué ambas han dejado de ser tendencias emergentes para convertirse en una parte central de la infraestructura y estrategia empresarial.

En un contexto marcado por la volatilidad macroeconómica, la presión sobre los márgenes y consumidores cada vez más exigentes e intolerantes a la fricción, los líderes del sector

reconocen que la capacidad de capturar, procesar y explotar datos de calidad es hoy un determinante directo del desempeño. Las transacciones, los programas de fidelización, las interacciones digitales, los sensores y sistemas instalados en tiendas y puntos de venta, las plataformas de e commerce, redes sociales y cadenas de suministro —en particular, los sistemas de planeamiento de recursos (ERP) y gestión de pedidos (OMS)—, generan un caudal de información y datos sin precedentes, cuyo diferencial de rendimiento no reside en su acumulación sino en la calidad y capacidad para integrarlos, gobernarlos y analizarlos de manera inteligente, confiable y oportuna.

En este punto, la inteligencia artificial actúa como el principal acelerador de valor. Las aplicaciones de IA —desde modelos predictivos y sistemas de recomendación hasta soluciones basadas en lenguaje natural y agentes autónomos— permiten automatizar

análisis complejos, identificar patrones invisibles al ojo humano y anticipar el comportamiento de los clientes, los quiebres de inventario y los riesgos operativos. En el retail, estas capacidades se traducen en pronósticos de demanda más precisos, estrategias de precios dinámicos bien implementadas (*pricing*), inventarios inteligentes, personalización avanzada en la experiencia del cliente (por ejemplo, mediante retail media), y una ejecución operativa más eficiente a lo largo de toda la cadena de valor.

De hecho, los *insights* más recientes del recorte realizado para la industria del consumo de la última encuesta de KPMG a líderes empresariales (KPMG, 2025)⁴ sostienen estas conclusiones. **Una amplia mayoría de los CEO de este sector considera que la inteligencia artificial es una prioridad central de inversión** (64%), y espera obtener retornos medibles en plazos relativamente cortos, generalmente de uno a tres años (68%). Al mismo tiempo, más de

⁴ Ibidem, página 4.

siete de cada diez ejecutivos planea destinar entre un 10% y un 20% de su presupuesto tecnológico a iniciativas vinculadas con IA, una proporción que ubica al sector entre los más activos en esta agenda. Este énfasis no responde únicamente a la búsqueda de eficiencia, sino también a la necesidad de fortalecer la competitividad y sostener el crecimiento en entornos cada vez más complejos.

Asimismo, la evolución observada en los principales foros internacionales del sector, como el Retail's Big Show de la Federación Nacional de Retail (NRF), confirma que la conversación ha pasado del experimento a la aplicación⁵. La IA dejó de ocupar un rol periférico para posicionarse como parte de la infraestructura central de la empresa, atravesando funciones administrativas, operaciones en la tienda, marketing, pricing, logística y gestión de inventarios. En paralelo, **la calidad de los datos emerge como una de las principales limitaciones para escalar estas soluciones**. La inexactitud de los inventarios, los catálogos incompletos, la información no estandarizada y los sistemas desconectados aparecen como serios limitantes a la capacidad de automatización y el potencial de crecimiento.

Esta realidad adquiere una relevancia particular en América del Sur. En mercados caracterizados por altos niveles de inflación, volatilidad cambiaria, restricciones de capital e infraestructuras tecnológicas diversas, la eficiencia basada en datos se vuelve un factor crítico de resiliencia. Las empresas de la región están avanzando, con diferentes grados de madurez, en la construcción de plataformas de datos más robustas, migrando a arquitecturas en la nube, integrando fuentes internas y externas, y desarrollando capacidades analíticas que les permitan responder con mayor agilidad a los cambios del entorno. Al mismo tiempo, la adopción de la IA abre oportunidades para acortar brechas estructurales, mejorar la productividad y competir en mejores condiciones frente a actores globales y plataformas digitales de gran escala (tales los casos de *Shein*, *Temu* y *AliExpress*, por citar algunas).

Uno de los cambios más profundos asociados a esta tendencia es la transformación del recorrido del cliente. La experiencia de compra está evolucionando de modelos basados en búsquedas y clics a interacciones conversacionales, inmersivas y, en algunos casos, delegadas en agentes de IA. La curación de productos, la comparación de alternativas, la generación de “carritos” o “cestos” y la ejecución de pagos comienzan a ser mediados por sistemas inteligentes que requieren que los datos del producto, las reglas comerciales y la lógica de cumplimiento sean legibles para una máquina. En este nuevo escenario, los retailers de América del Sur enfrentan el desafío —y la oportunidad— de rediseñar sus activos de datos para interactuar no solo con personas, sino también con algoritmos.

En este sentido, son varios los ejemplos en los que el recorrido de compra del consumidor (“journey”) no comienza con los tradicionales buscadores de internet sino con un asistente o agente de IA que actúa como “copiloto” y facilita la investigación del producto o servicio, sus opciones y precios. Este cambio de paradigma está transformando de manera radical el retail regional, redefiniendo cómo el consumidor toma sus decisiones de compra y cómo las empresas deben estar preparadas en materia de datos, tecnología y aprendizaje.

Subiéndose a esta tendencia está la empresa tecnológica brasileira **iFood**, que acaba de inaugurar una nueva era en el reparto a domicilio con el lanzamiento de **Ailo**, su asistente de inteligencia artificial generativa, que facilita y revoluciona el pedido de comida a domicilio, haciendo que la experiencia sea única, rápida y personalizada⁶. Con este nuevo asistente de IA, los consumidores pueden conversar de forma natural y expresar sus deseos y preferencias con frases simples como: “quiero una cena romántica esta noche”; “me gustaría una comida ligera que llegue en un máximo de 30 minutos”; o “quiero pedir en restaurantes que tengan promociones”, etc. Este agente de IA, que está potenciado por un *Large Commerce Model* (LCM) desarrollado en colaboración con **Prosus**, uno de los mayores inversores en tecnología del mundo, comprende el contexto,

⁵ NRF Retail 's Big Show. KPMG (2026).

⁶ iFood lança Ailo, um novo assistente de IA para delivery. iFood. (2025).

identifica patrones de comportamiento e interpreta intenciones con precisión para ofrecer sugerencias personalizadas y anticiparse a las necesidades del cliente, **creando así una experiencia de compra fluida e intuitiva.**

En paralelo a esta iniciativa, la empresa posee actualmente un programa interno de incentivos para la creación de agentes de IA⁷, que tiene como meta el diseño de 7.000 agentes activos para fines del 2026 (uno por empleado), reforzando así la aplicación de la IA en todas las áreas de la empresa. Algunos de los ejemplos de este programa son el *Groceries Data Assistant*, que aceleró el análisis de datos de los supermercados asociados, reduciendo el tiempo de análisis de ventas de 30 a solo 5 minutos; la plataforma para los equipos comerciales *James*, que permite el acceso inmediato a datos en tiempo real y agiliza el proceso de incorporación y capacitación, ahorrando 1.840 horas al mes; o el agente *Self-Help Cross*, para atención al cliente, que ayuda a los equipos a realizar decenas de análisis en segundos, cuando antes podía llevar todo un día.

Esta tendencia está impactando también en otros países de la región. En **Venezuela**, las empresas de consumo y retail están utilizando los datos como una herramienta crítica de resiliencia operativa a lo largo de toda la cadena de valor. Teniendo en cuenta que las empresas de ese país operan en un entorno altamente volátil, con variabilidad en la demanda, limitaciones logísticas y grandes desafíos en la disponibilidad de productos; las empresas líderes han evolucionado su gestión operativa hacia el uso más intensivo de datos, no necesariamente bajo esquemas avanzados de inteligencia artificial, sino como un habilitador clave para la toma de decisiones en tiempo real. Como resultado, el sector está observando una mejora sustancial en la disponibilidad de productos, la reducción de los quiebres y excesos de inventario, y una mayor resiliencia operativa frente a cambios abruptos en la demanda.

Del mismo modo, en **Argentina**, el caso más resonante es el de *Mercado Libre* (MELI). El gigante argentino del comercio electrónico, que tiene operaciones en ese país y en todo Latinoamérica, viene aplicando la IA

a muchos de sus procesos, con mejoras sustanciales tanto en la experiencia de compra del cliente como en los análisis de riesgo crediticio y fraude, que resulta crucial para su *fintech Mercado Pago*. En paralelo, MELI 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, teniendo en cuenta las tendencias de búsqueda de los compradores o del mercado objetivo.

No obstante, **el avance de la inteligencia artificial también pone en primer plano la importancia de la gobernanza de datos y la ciberseguridad.** La calidad, trazabilidad, seguridad y uso ético de la información se convierten en requisitos indispensables para construir confianza entre consumidores, reguladores y empleados. De hecho, la última encuesta de KPMG a líderes del sector de C&R señala que los desafíos éticos y la ciberseguridad figuran entre los principales obstáculos para la implementación de IA, incluso por delante de los costos y las limitaciones tecnológicas.



⁷ Por Dentro de "Fábrica" de Agentes de IA de iFood. Forbes, 19 de septiembre de 2025.



En este sentido, establecer marcos sólidos de gobernanza, definir responsabilidades claras, asegurar fuentes de datos confiables y respetar la privacidad, no solo mitiga riesgos, sino que habilita la escalabilidad y una innovación sostenible.

En este contexto, una encuesta realizada por KPMG en 2025 sobre la percepción pública e incidencia de la inteligencia artificial en la vida cotidiana (KPMG, 2025)⁸—llevada a cabo en varios países, incluidos **Argentina, Brasil, Chile y Colombia**— ya había puesto de relieve la necesidad de incorporar estos factores en la estrategia empresarial. En particular, la encuesta señalaba que a medida que las capacidades y el alcance de la IA se vuelven más evidentes, también se amplifica la conciencia sobre sus riesgos, dando lugar a nuevos interrogantes en torno a su fiabilidad y, especialmente, a la necesidad de marcos regulatorios adecuados y estructuras sólidas de gestión y gobernanza por parte de las organizaciones.

En efecto, si bien una proporción significativa de los que participaron en esta encuesta reconoce los beneficios de la AI, **una mayoría contundente (79%) manifiesta**

preocupación por la diversidad de riesgos y consecuencias potenciales, entre los que se destacan la ciberseguridad, la pérdida de interacción humana, la desinformación, la creciente dependencia tecnológica y la erosión de la privacidad. En este escenario, la regulación —actualmente percibida como insuficiente— emerge como un elemento clave para alinear expectativas y mitigar riesgos tanto a nivel global como regional. A tal fin, el estudio subraya la importancia de fortalecer el conocimiento público sobre los marcos normativos vigentes, facilitar la comprensión de su aplicabilidad en distintos contextos y, en paralelo, consolidar la confianza en estos sistemas mediante la adopción de prácticas robustas de gobernanza empresarial que garanticen un uso responsable, confiable y transparente de la inteligencia artificial.

Paralelamente, la dimensión humana continúa siendo un diferenciador clave en este proceso de transformación. Si bien la inteligencia artificial amplifica capacidades, automatiza tareas y acelera la toma de decisiones, los líderes del sector coinciden en que el valor sostenible de largo plazo solo se construye

cuando estas tecnologías se integran de manera efectiva con la experiencia humana. Este enfoque se refleja en el creciente énfasis que las empresas de consumo y retail están poniendo en la capacitación, el rediseño de roles y la adecuación de sus estructuras organizativas. De hecho, la encuesta a ejecutivos del sector citada anteriormente⁹ muestra que una proporción significativa de los líderes (73%) ya se encuentra adaptando trayectorias profesionales y modelos organizativos como parte de una estrategia de largo plazo orientada a convivir con la IA.

Distintos análisis recientes sobre el impacto de la inteligencia artificial en los negocios concuerdan con esta visión¹⁰, al destacar que su adopción efectiva no depende únicamente de la disponibilidad tecnológica, sino de la capacidad de las organizaciones para articularla con un modelo operativo adecuado, procesos consistentes y, especialmente, con las personas correctas. En el comercio minorista, donde el volumen, la velocidad y la diversidad de los datos crecen de forma exponencial, contar con estructuras ágiles y escalables resulta imprescindible. Sin embargo, sin las capacidades técnicas,

⁸ *Trust, attitudes and use of artificial intelligence. A global study 2025. KPMG, 2025*

⁹ *Ibidem*, página 4.

¹⁰ *From data overload to data-driven decisions in retail. KPMG, 2025.*

analíticas y de interpretación necesarias para transformar esa información en decisiones concretas, los datos pierden valor y se diluyen en el ruido operativo. En este contexto, la incorporación de la IA exige una revisión profunda de las habilidades existentes dentro de las organizaciones, orientada a identificar brechas, impulsar programas de capacitación y atraer nuevos talentos que permitan capturar el potencial de estas tecnologías de manera consistente y sostenible. En **América del Sur**, donde la brecha de talento digital y analítico continúa representando un desafío estructural, esta dimensión adquiere una relevancia aún mayor. Allí, invertir en formación, *reskilling* y nuevas capacidades será tan determinante para el éxito de la estrategia de IA, como las propias inversiones en tecnología e infraestructura.

En síntesis, **la convergencia entre inteligencia artificial y gestión avanzada de datos está redefiniendo los estándares de eficiencia, personalización y toma de decisiones en la industria de consumo y retail.** Para las empresas sudamericanas, integrar estas capacidades de manera estratégica no es solo una vía para optimizar operaciones, sino un elemento central para fortalecer la resiliencia, capturar crecimiento y sostener la relevancia frente a consumidores cada vez más informados, digitales y exigentes. Aquellos que logren construir una base de datos sólida, segura y orientada al negocio, sobre la cual desplegar soluciones de IA escalables y responsables, estarán mejor posicionados para competir en el nuevo escenario que se está configurando para el sector.



Nuevas estrategias empresariales para enfrentar el escenario global.

El escenario global en el que operan hoy las empresas de consumo y retail se caracteriza por un nivel de incertidumbre estructural que ha dejado de ser coyuntural. Los conflictos bélicos en Europa y Medio Oriente, las tensiones geopolíticas persistentes entre grandes bloques económicos, el recrudecimiento de las políticas proteccionistas, la fragmentación del comercio internacional y la volatilidad macroeconómica conforman un contexto que desafía los supuestos tradicionales sobre eficiencia, costos y abastecimiento. En este marco, **las estrategias competitivas del sector están evolucionando para priorizar resiliencia, flexibilidad y control**, incluso al costo de sacrificar parte de las ventajas que ofrecía un mundo más integrado y previsible.

Uno de los ámbitos donde este cambio se manifiesta con mayor claridad es en **la redefinición de las cadenas de suministro**. Las disrupciones experimentadas desde la pandemia de COVID-19 dejaron en evidencia la fragilidad de los modelos extensos, basados excesivamente en la minimización de costos y con proveedores geográficamente concentrados y baja redundancia. A estos aprendizajes se suma el impacto de la incertidumbre global (producto de los conflictos armados, las restricciones logísticas, el encarecimiento de la energía, las barreras comerciales y los riesgos regulatorios), que obliga a las empresas a replantear de manera integral cómo producen, compran, almacenan y distribuyen sus productos.

En respuesta, las compañías del sector están adoptando estrategias orientadas a diversificar y reconfigurar sus cadenas de valor. Conceptos como nearshoring, strategic shoring o friendshoring han ganado protagonismo, no solo como iniciativas tácticas, sino como decisiones estratégicas de mediano y largo plazo. El objetivo ya no es exclusivamente reducir los costos unitarios, sino mejorar la confiabilidad del abastecimiento, acortar los tiempos de respuesta, reducir la exposición a shocks externos y ganar mayor visibilidad y control sobre los flujos críticos del negocio. Este movimiento implica aceptar estructuras de costos potencialmente más elevadas en el corto plazo, a cambio de mayor estabilidad operativa y capacidad de adaptación.

Al mismo tiempo, los especialistas y líderes en cadenas de valor están reconociendo el poder de la resiliencia y su aporte innegable a la generación del denominado “valor total” (KPMG, 2026)¹¹. El “valor total”, que resulta de la unión entre la “experiencia” y el “desempeño” empresarial, busca transformar el enfoque de la organización para permitirle pasar de la simple resistencia a las interrupciones en la cadena de suministro a la búsqueda activa de la maximización del valor. Mientras la “experiencia” unifica las interacciones con clientes, profesionales, aliados y plataformas digitales en un ecosistema integrado e inteligente para generar valor al cliente; el “desempeño” busca ejecutar las acciones correctas de forma rápida, inteligente y sostenible, alineándose con resultados

operativos de alto rendimiento. Como señala KPMG, una mentalidad de valor total puede ofrecer ventajas significativas a todos los grupos de interés clave. Los proveedores y socios se benefician de una mayor colaboración y transparencia; la organización gana en eficiencia, resiliencia y capacidad de innovación; los profesionales se empoderan gracias a la información en tiempo real, las herramientas intuitivas y los flujos de trabajo optimizados; en tanto que los clientes experimentan una resolución proactiva de sus problemas e interacciones más personalizadas, al tiempo que se benefician de una mayor estabilidad de precios y disponibilidad de productos. Es decir, se maximiza el valor para todos los integrantes de la cadena.

América del Sur aparece en este contexto como una región con un rol cada vez más relevante. Varios países sudamericanos, como **Argentina, Brasil, Chile, Colombia o Uruguay**, por citar solo algunos, combinan disponibilidad de recursos naturales, capacidad productiva en sectores clave, acceso a energías relativamente limpias y, en algunos casos, marcos fiscales o regulatorios competitivos. Estas condiciones han despertado el interés de empresas globales que buscan reubicar o complementar parte de sus cadenas, especialmente en industrias vinculadas a alimentos, bienes de consumo masivo y manufacturas livianas; abriendo nuevas oportunidades para los retailers y productores locales que permitan fortalecer proveedores regionales, impulsar la producción local y reducir la dependencia de mercados lejanos y volátiles.

¹¹ *Além da Resiliência e Rumo ao Valor Total*. KPMG (2026).

De hecho, un artículo reciente publicado por la *Gazeta de Povo*¹², que desglosó la relación económica de inversiones entre **Brasil y Uruguay**, fue en ese sentido al señalar que las diferencias estructurales en los marcos institucionales pueden estar reconfigurando los flujos de inversión en la región. Para darle sentido a esta afirmación, el texto propone una comparación entre Brasil y Uruguay, destacando que mientras el primero (Brasil) presenta un entorno caracterizado por alta complejidad tributaria, incertidumbre jurídica y cambios regulatorios frecuentes (una situación que comparte con otros países de la región), el segundo (Uruguay) ha consolidado un esquema de mayor estabilidad, previsibilidad normativa y respeto por los contratos. Como resulta lógico, **este diferencial reduce el riesgo percibido y el costo de operación para los agentes económicos**, impulsando un flujo creciente de empresas e inversores hacia países “más seguros” (como Uruguay).

En este contexto, Brasil, y otros países de la región que comparten su situación, no solo enfrentan una salida de inversiones sino también la relocalización parcial de etapas clave en sus cadenas de valor. Como resultado, ciertas funciones de mayor valor agregado asociadas al control económico tienden a desplazarse hacia países “seguros”, mientras que el resto de las operaciones permanecen expuestas a un entorno más complejo. Este fenómeno sugiere un impacto directo sobre la configuración de las cadenas de suministro regionales, con implicancias directas en la distribución del valor y la competitividad relativa entre países.

Teniendo esto en cuenta, KPMG en Colombia acaba de desarrollar un proyecto estratégico para una compañía líder del sector de la sal, en el que la consultora llevó adelante la gestión integral del proyecto, asegurando la coordinación entre áreas, el control del alcance y el cumplimiento contractual en un entorno sumamente complejo. Para tal fin, se implementaron mecanismos estructurados de seguimiento del cronograma y rutas críticas, mejorando la visibilidad y anticipación a las desviaciones, junto con una gestión activa de los riesgos basada en la identificación temprana y la toma de decisiones informada. Asimismo, se establecieron esquemas de gobernanza que fortalecieron la resiliencia organizacional, posicionando este caso como hito dentro de las nuevas estrategias que las empresas del sector están implementando para afrontar la incertidumbre y minimizar el impacto sobre las cadenas de valor.

Sin embargo, esta reconfiguración no ocurre sin generar fricciones. El endurecimiento de las políticas arancelarias, la redefinición de las reglas del comercio internacional y la creciente competencia por captar mercados alternativos —particularmente en un contexto de redirección de exportaciones desde economías como **China**— están elevando de forma sostenida la presión sobre los mercados sudamericanos. En paralelo, plataformas globales de comercio electrónico, apalancadas en modelos altamente eficientes y en economías de escala, como *Shein*, *Temu* o *AliExpress*, continúan profundizando su penetración en la región, forzando al retail local a revisar integralmente sus propuestas de valor, capacidades logísticas y estrategias de pricing para sostener niveles de competitividad en un entorno cada vez más exigente.

En este contexto, **el caso de Shein puede resultar ilustrativo de las dinámicas que atraviesan los mercados regionales y de los desafíos estructurales que enfrentan los actores locales**. Aun con las limitaciones para replicar fuera de China su modelo de producción ultra ágil y de bajo costo, la compañía ha logrado consolidar una posición relevante en **Brasil** —su segundo mercado a nivel global— con ingresos estimados en USD 3.500 millones, lo que representa aproximadamente el 7% de su facturación total (USD 48.600 millones)¹³.

Al mismo tiempo, el giro hacia entornos regulatorios más restrictivos en Estados Unidos — particularmente a partir de la aplicación de nuevos aranceles a importaciones de origen chino— ha incrementado la relevancia estratégica de regiones como **Sudamérica** y Europa durante el último año. Este reposicionamiento ha impulsado respuestas de tinte más proteccionista a nivel local, incluyendo iniciativas orientadas a eliminar exenciones arancelarias sobre envíos de bajo valor. Si bien este tipo de medidas podría introducir cierta presión sobre el modelo operativo de estas plataformas —y, en consecuencia, ofrecer un alivio relativo al retail doméstico—, también ha encontrado resistencia en los consumidores, debido al encarecimiento de las compras internacionales. Como resultado, en algunos mercados, como **Brasil**, se ha impulsado la revisión e incluso derogación de estos instrumentos impositivos —popularmente conocidos como la “tasa a las blusas”— que contemplaban gravámenes del orden del 20% para compras inferiores a USD 50 en plataformas como *Shein* o *Temu*¹⁴.

¹² *Estabilidade no Uruguai: Por que investidores fogem do Brasil*. Gazeta do Povo, 3 de mayo de 2026.

¹³ *Shein tentou transformar o Brasil em um polo de produção, mas os fabricantes locais desistiram*. FashionNetwork Brasil, 5 de febrero de 2026.

¹⁴ *Lula da Silva derogó un impuesto a las pequeñas compras a través de plataformas como Shein y Temu*. Ámbito, 13 de mayo de 2026.

En paralelo, el contexto macroeconómico global continúa condicionando las decisiones estratégicas del sector. Tal como se desprende de los análisis compartidos en el marco de la NRF 2026, la volatilidad económica, la presión inflacionaria residual, las tasas de interés elevadas y un crecimiento desigual entre regiones generan un escenario de demanda fragmentada y comportamientos de consumo heterogéneos. A nivel global, el mercado se comporta de manera cada vez más polarizada, con segmentos que sostienen niveles de gasto relativamente altos y otros fuertemente condicionados por el precio, lo que obliga a las empresas a diseñar propuestas de valor más flexibles y diferenciadas.

Para las empresas de consumo y retail, **este contexto refuerza la necesidad de combinar disciplina financiera con agilidad estratégica**. Las conclusiones del recorte de la encuesta de KPMG para la industria del consumo y retail (KPMG, 2025)¹⁵ muestran que los líderes del sector han internalizado esta realidad: si bien persiste el optimismo respecto del crecimiento de largo plazo, existe mayor cautela en relación con las

decisiones de inversión, las fusiones y adquisiciones y la expansión internacional. En lugar de grandes movimientos transformacionales, los líderes privilegian estrategias más selectivas, enfocadas en reforzar capacidades clave, adquirir activos estratégicos y consolidar operaciones que permitan ganar eficiencia y resiliencia sin asumir riesgos excesivos.

La cadena de suministro vuelve a ocupar un lugar central en estas definiciones. Ya no se la concibe únicamente como un área operativa, sino como un activo estratégico que puede habilitar —o limitar— el crecimiento. La automatización, la digitalización y el uso intensivo de datos están permitiendo mejorar la visibilidad *end to end* (es decir, la *trazabilidad*), anticipar riesgos, optimizar inventarios y responder de manera más ágil a cambios en la demanda o a interrupciones externas. Estas capacidades resultan particularmente valiosas en la región de América del Sur, donde la infraestructura logística desigual y la exposición a variables macroeconómicas locales exigen un grado adicional de flexibilidad operacional.

Un caso destacado en la región 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. 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.



¹⁵ Ibidem, página 4.



Otra dimensión clave de las nuevas estrategias para enfrentar el escenario global es la gestión del riesgo. Los eventos recientes han demostrado que los riesgos geopolíticos, climáticos y regulatorios pueden materializarse rápidamente y con impactos significativos sobre los resultados del negocio. Frente a ello, las empresas están incorporando análisis de escenarios, redundancias operativas, diversificación de proveedores y planes de contingencia más sofisticados. El uso de modelos predictivos y simulaciones permite evaluar el impacto potencial de distintos eventos —desde cierre de rutas comerciales hasta cambios regulatorios— y preparar respuestas antes de que estos riesgos se conviertan en crisis.

En **América del Sur, estas estrategias de gestión del riesgo se ven reforzadas por una larga experiencia operando en contextos volátiles.** Muchas empresas de la región han desarrollado capacidades para adaptarse a ciclos económicos adversos, cambios regulatorios frecuentes y restricciones

financieras, lo que hoy se traduce en una ventaja relativa frente a un entorno global crecientemente incierto. En **Venezuela**, por ejemplo, donde el entorno económico está caracterizado por la incertidumbre y su impacto en el poder adquisitivo de los consumidores y en la dinámica de consumo, los retailers han tenido que rediseñar sus estrategias comerciales para sostener la demanda, combinando ajustes constantes en los precios, en el surtido de productos (de mayor rotación y accesibilidad), y la incorporación de nuevos mecanismos que faciliten el consumo, incluyendo soluciones de financiamiento del tipo “compre hoy, pague mañana”, con el objetivo de sostener la demanda en un entorno contractivo, lograr mayor resiliencia y adaptabilidad, y diferenciarse respecto de la demanda de bienes tradicionales e importados.

Finalmente, las nuevas estrategias para enfrentar el escenario global convergen en una redefinición del concepto de eficiencia. En lugar de maximizar exclusivamente el ahorro de costos, las empresas del sector

están priorizando modelos que equilibren eficiencia, resiliencia y sostenibilidad. Esto implica tomar decisiones más integrales sobre dónde producir, a quién comprar, cómo distribuir y cómo relacionarse con consumidores cada vez más informados y sensibles a la disponibilidad, el precio y la confiabilidad. En un mundo atravesado por la incertidumbre, **la capacidad de adaptarse rápidamente y sostener la operación se convierte en un factor tan determinante como la rentabilidad de corto plazo.**

A modo de resumen, puede decirse que las empresas de consumo y retail están respondiendo al nuevo escenario global mediante estrategias que privilegian la diversificación, la regionalización, la gestión activa del riesgo y el fortalecimiento de capacidades centrales, con la cadena de suministro como eje. Para **América del Sur**, este proceso representa tanto un desafío como una oportunidad: la posibilidad de integrarse de manera más estratégica a las nuevas configuraciones del comercio global, siempre que las compañías logren traducir la incertidumbre en decisiones que refuercen su competitividad y su resiliencia en el largo plazo.



La consolidación de la Sostenibilidad.

La sostenibilidad ha dejado de ocupar un lugar accesorio o aspiracional dentro de la agenda de las empresas de C&R, para consolidarse como un eje estructural en la estrategia del negocio. A diferencia de etapas previas, en las que las iniciativas sostenibles se concentraban en acciones puntuales, comunicacionales o de cumplimiento, hoy se observa una integración cada vez más profunda de los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo en la toma de decisiones, en los modelos operativos y en la propuesta de valor al consumidor. Este proceso no responde únicamente a presiones regulatorias o reputacionales, sino a la comprensión de que **la sostenibilidad se ha transformado en un factor crítico para la competitividad y el crecimiento de largo plazo.**

En el sector de consumo y retail, esta consolidación está estrechamente ligada a la centralidad del cliente. Las empresas reconocen que los consumidores son cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de los productos que adquieren, aunque tal conciencia no se traduzca de manera lineal en la disposición a pagar más. De esta manera, la sostenibilidad opera en tensión casi permanente con otros atributos tradicionales de la

decisión de compra —es decir, el precio, la calidad, la disponibilidad y la conveniencia, por citar algunos ejemplos— obligando a las compañías a diversificar sus estrategias —una tendencia resaltada en la sección anterior de este trabajo—, y hallar así un equilibrio que permita ofrecer propuestas responsables sin perder competitividad. En este sentido, la sostenibilidad deja de ser un diferencial aislado y pasa a integrarse como una condición de base para competir en determinados segmentos y mercados.

La economía circular se arraiga como uno de los vehículos principales para materializar esta agenda. A diferencia de los enfoques lineales tradicionales, basados en producir, consumir y descartar, los modelos circulares apuntan a extender la vida útil de los productos, optimizar el uso de los recursos y reducir desperdicios a lo largo de toda la cadena de valor. En el retail, esto se traduce en iniciativas que abarcan desde el rediseño de envases y surtidos hasta programas de reutilización, reventa, reciclaje y logística inversa. Más allá del impacto ambiental, estas prácticas comienzan a demostrar beneficios económicos concretos, al reducir costos operativos, mitigar riesgos de abastecimiento y generar nuevas fuentes de ingresos.

Desde una perspectiva regional, América del Sur ocupa una posición estratégica en este debate. La región, además de haber experimentado en los últimos años uno de los mayores incrementos relativos en la cantidad de consumidores sostenibles (es decir, aquellos que eligen y demandan productos sostenibles), concentra una parte significativa de los recursos naturales y de la producción de alimentos a nivel global, lo que ubica a sus empresas y unidades productivas en el centro de las discusiones sobre sostenibilidad, biodiversidad y uso responsable del suelo. Al mismo tiempo, esta relevancia expone a los actores locales a un escrutinio creciente por parte de reguladores, inversionistas y mercados internacionales, especialmente en un contexto de mayor exigencia en materia de trazabilidad, descarbonización y cumplimiento de estándares ambientales. Así, la sostenibilidad no solo representa una responsabilidad, **sino una condición necesaria para mantener el acceso a ciertos mercados y cadenas globales de valor.**

Según los resultados del último relevamiento de responsabilidad en ESG para empresas de **Brasil** (2025)¹⁶, realizado por duodécimo año consecutivo por *Merco*, una consultora

¹⁶ *Natura, Boticário e Mercado Livre lideram responsabilidade ESG nas empresas.* Natura, Boticário e Mercado Livre lideram responsabilidade ESG nas empresas | Exame. 16 de abril de 2026.

internacional especializada en reputación corporativa; **hay una creciente madurez en la agenda corporativa sostenible de ese país**, y empresas como *Natura*, *Boticário* y *Mercado Libre* lideran esta agenda. Como destaca la publicación, *Natura*, empresa líder de cosméticos, logró mantenerse en el primer lugar del ranking de responsabilidad ESG por duodécimo año consecutivo, llevándose nuevamente el título de “empresa más responsable de Brasil”; mientras el *Grupo Boticário* mantuvo el segundo lugar y *Mercado Libre* avanzó hacia el tercero. Si bien la lista de empresas que están mejorando sus niveles de responsabilidad ESG es extensa, lo que destacan estos resultados es el compromiso de las organizaciones de ese país con la agenda de responsabilidad y gobernanza, y su consolidación como eje central de las estrategias empresariales.

Además, con el objetivo de llevar la responsabilidad en materia de sostenibilidad a toda la industria (incluido el retail), **Brasil** acaba de lanzar el proyecto internacional de “*Acción por el Clima y la Biodiversidad mediante Soluciones de Economía Circular*” (CB-ACES), para impulsar la economía circular y acelerar la transición hacia un modelo productivo más sostenible que combine competitividad, reducción de emisiones y protección de la biodiversidad¹⁷. La iniciativa, que es implementada con apoyo de organismos internacionales y actores locales, incluye el desarrollo de políticas públicas, capacitación técnica, ejecución de proyectos piloto y promoción de inversiones, con foco particular en pequeñas y medianas empresas, buscando integrar la economía circular en las cadenas de valor industriales y en la agenda climática. Como resultado, se espera fortalecer la innovación y la productividad del sector, aumentar la adopción de prácticas circulares y movilizar financiamiento verde, consolidando un enfoque en el que la sostenibilidad ambiental y el desarrollo industrial avanzan de forma conjunta.

En paralelo, las nuevas exigencias regulatorias y de reporting también refuerzan lo anterior. La adopción progresiva de normas internacionales de divulgación vinculadas a sostenibilidad y clima, junto con regulaciones específicas sobre deforestación, emisiones y origen de los productos

(como el *Reglamento sobre Productos Libres de Deforestación de la Unión Europea*, o EUDR), está elevando el umbral de transparencia requerido para operar. Para las empresas de consumo y retail de la región, esto implica la necesidad de fortalecer sistemas de medición, captura y gestión de datos ambientales y sociales, integrándolos a los procesos de negocio de manera consistente.

En **Brasil**, por ejemplo, el *Consejo Federal de Contabilidad* (CFC) aprobó, en 2024, las *Normas de Información Financiera Nacionales* (NBC) TDS 01 y 02, que incorporan plenamente los requisitos de las IFRS S1 y S2, estableciendo requisitos para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad y el clima, y facilitando la transparencia en la presentación de la información, la comparabilidad, la toma de decisiones de los inversores y la resiliencia empresarial¹⁸. De este modo, las entidades brasileñas que siguen normas profesionales ahora observan los mismos principios de información definidos por el ISSB, reforzando de esta manera la convergencia regulatoria y ampliando los requisitos de transparencia y calidad de la información divulgada. 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.

Además, **la sostenibilidad converge con otras tendencias analizadas, como la gestión avanzada de datos y la transformación tecnológica**. De hecho, los CEO del sector reconocen cada vez con mayor claridad esta interdependencia. De acuerdo con los resultados de la última encuesta a líderes del sector de consumo y retail, más de la mitad de los ejecutivos que participaron de la misma (53%) considera que la sostenibilidad debe estar alineada con la estrategia central del negocio y que no debe ser tratada como una iniciativa paralela. Esta visión se traduce en decisiones concretas, como la incorporación de criterios ESG en la evaluación de proveedores, inversiones de capital, fusiones y adquisiciones, y en el diseño de productos y servicios. Asimismo,

¹⁷ *Brasil lança projeto de economia circular na indústria*. Brasil lança projeto de economia circular na indústria | Naciones Unidas en Brasil, 2 de marzo de 2026.

¹⁸ *IFRS S1 e S2: como integrar sustentabilidade e contabilidade nos relatórios corporativos*. KPMG Brasil, 2026.

la sostenibilidad comienza a ser entendida como una fuente potencial de ventaja competitiva, al fortalecer la relación con los consumidores, mejorar la reputación de marca y reducir la exposición a riesgos operativos y regulatorios.

En el ámbito de las cadenas de suministro, la consolidación de la sostenibilidad se manifiesta de manera particularmente tangible. La necesidad de descarbonizar operaciones, reducir desperdicios y asegurar prácticas responsables a lo largo de toda la red de proveedores impulsa cambios profundos en la forma en que las empresas se abastecen y operan. En **América del Sur**, donde las cadenas suelen ser más extensas y heterogéneas, estas transformaciones presentan desafíos significativos, pero también oportunidades para modernizar procesos, profesionalizar proveedores locales y fortalecer la resiliencia frente a disrupciones externas. Iniciativas orientadas a la trazabilidad, la eficiencia energética y el uso responsable de recursos comienzan a integrarse de manera más sistemática en la gestión cotidiana del negocio.

En **Venezuela**, por ejemplo, la sostenibilidad está impulsándose principalmente a través de la eficiencia operativa a lo largo de la cadena de valor. Dado que las empresas del sector de consumo y retail enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con costos operativos, logística y disponibilidad de recursos, las iniciativas de sostenibilidad no responden únicamente a agendas formales de ESG, sino a la necesidad de optimizar recursos y garantizar la continuidad operativa, tanto a nivel del retail como de las empresas de consumo y manufacturas asociadas. Entre las principales iniciativas impulsadas están la optimización en el uso de materiales y la reducción de desperdicios, el reciclaje, la implementación de mediciones incipientes de GEI, capacitaciones, la emisión de reportes de sostenibilidad y, finalmente, la incorporación progresiva de las prácticas ESG impulsadas tanto por los consumidores y clientes corporativos, como por los proyectos impulsados por la Unión Europea.

No obstante, el avance de la sostenibilidad enfrenta límites claros que no pueden ser ignorados. La sensibilidad al precio

continúa siendo un factor determinante para amplios segmentos de consumidores en la región, especialmente en contextos de alta inflación y menor crecimiento económico. Esta realidad obliga a las empresas a evitar enfoques simplistas y a diseñar estrategias sostenibles que sean económicamente viables y escalables. En lugar de apelar exclusivamente a primas de precio, la sostenibilidad debe apoyarse en la eficiencia operativa, la innovación tecnológica y la colaboración a lo largo de la cadena de valor, para lograr impactos reales sin trasladar costos excesivos al consumidor final.

En este sentido, **la colaboración emerge como un habilitador clave. Ninguna empresa puede avanzar de manera aislada en los desafíos que plantea la sostenibilidad.** La consolidación de esta tendencia requiere esquemas de cooperación entre retailers, fabricantes, proveedores, gobiernos y consumidores, que permitan compartir información, desarrollar estándares comunes y ejecutar soluciones a escala. **América del Sur presenta experiencias incipientes pero valiosas en este terreno,** especialmente en





sectores vinculados a alimentos, agroindustria y bienes de consumo masivo, donde la articulación entre actores resulta indispensable para abordar problemáticas complejas como la deforestación, el uso del agua o las emisiones de la cadena logística. Este es el caso de la industria de embalaje y empaquetamiento de **Brasil**, donde la agenda ESG ha dejado de ser una mera cuestión de responsabilidad corporativa para convertirse en un factor estratégico esencial¹⁹. Las empresas de este sector están adoptando prácticas sostenibles, socialmente responsables y bien gobernadas para preservar su reputación y fortalecer su competitividad. Para ello, invierten en innovación y en el desarrollo de prácticas circulares (por ejemplo, con el uso de plástico posconsumo para la producción de envases híbridos o el desarrollo de nuevas tecnologías de impresión para latas de acero con menor huella de carbono), adoptan nuevas tecnologías para medir las emisiones GEI y mejorar la gestión ambiental, impulsan prácticas de inclusión e igualdad de género, y, finalmente, sustentan este cuerpo

de medidas con una gobernanza sólida. Para el sector de embalajes brasileño, integrar la agenda ESG en su negocio significa construir operaciones resilientes, involucrar a los empleados y generar valor duradero para toda la cadena de producción.

Finalmente, **la consolidación de la sostenibilidad supone un cambio cultural profundo dentro de las organizaciones.** Más allá de las herramientas, los marcos normativos o los indicadores, la sostenibilidad exige que las empresas redefinan su propósito y la manera en que miden el éxito. Integrar objetivos ambientales y sociales a la estrategia implica repensar incentivos, estructuras de decisión y horizontes de planificación, adoptando una mirada de largo plazo en un sector históricamente presionado por márgenes ajustados y resultados de corto plazo. En un entorno global marcado por la incertidumbre, esta capacidad de equilibrar rentabilidad, impacto y resiliencia se convierte en un factor distintivo.

De esta manera, la sostenibilidad se consolida entonces como una de las tendencias estructurales más relevantes para el sector de consumo y retail. Ya no se trata de una agenda complementaria, sino de un componente central de la estrategia empresarial, estrechamente vinculado con la competitividad, la gestión del riesgo y la relación con consumidores y mercados. Para América del Sur, avanzar en esta consolidación representa tanto un desafío operativo como una oportunidad estratégica: la de transformar su rol en las cadenas globales de valor mediante modelos de negocio más responsables, resilientes y alineados con las expectativas de un mundo que demanda, cada vez con mayor fuerza, crecimiento sostenible.

¹⁹ ESG: *Transformando o futuro do setor de embalagens* - EmbalagemMarca. 1 de octubre de 2025

Consideraciones finales

El análisis de las tendencias que atraviesan actualmente al sector de consumo y retail pone de manifiesto que la industria se encuentra frente a un punto de inflexión estructural. Más allá de las coyunturas económicas particulares de cada país o región, los cambios que se observan en el comportamiento de los consumidores, en el entorno competitivo y en el contexto global configuran un nuevo marco de funcionamiento que obliga a repensar estrategias, modelos operativos y prioridades de inversión con una mirada de largo plazo.

Por un lado, la reconfiguración del consumo refleja un escenario en el que los consumidores combinan una mayor racionalidad en el gasto con expectativas cada vez más sofisticadas en términos de conveniencia, disponibilidad y experiencia. La presión sobre el poder adquisitivo, la persistencia de la inflación y la volatilidad económica han reforzado la sensibilidad al precio, pero no han eliminado la demanda por propuestas de valor claras y diferenciadas. En **América del Sur**, donde estas tensiones suelen manifestarse con mayor intensidad, las empresas del sector se ven obligadas a equilibrar márgenes, surtidos y estrategias comerciales, adaptándose a consumidores más selectivos, informados y menos previsibles.

Al mismo tiempo, **el escenario global introduce un nivel adicional de complejidad**. La fragmentación geopolítica, los conflictos bélicos, las disrupciones en el comercio internacional y la reconfiguración de las cadenas de suministro han dejado en evidencia los límites de los modelos excesivamente optimizados para el costo. Frente a este contexto, las empresas de consumo y retail están avanzando hacia estrategias que privilegian la resiliencia, la diversificación y el control, aun cuando ello implique asumir mayores costos en el corto plazo. La cadena de suministro emerge, así, como un activo estratégico central, capaz de habilitar el crecimiento o de convertirse en una restricción crítica si no se gestiona de manera adecuada.

En este proceso, **América del Sur ocupa una posición ambivalente pero relevante**. Por un lado, la región enfrenta desafíos estructurales vinculados a la volatilidad macroeconómica, las brechas de infraestructura y las asimetrías regulatorias. Por otro, **su rol como productor de alimentos, materias primas y bienes de consumo la coloca en un lugar estratégico dentro de las nuevas configuraciones del comercio global**. Capitalizar estas oportunidades requerirá decisiones claras de inversión, fortalecimiento de capacidades locales y una integración más estratégica a las cadenas regionales y globales de valor.



En paralelo, **la consolidación de la sostenibilidad actúa como un hilo conductor transversal a estas transformaciones.** El avance de la agenda ESG, la economía circular y las exigencias regulatorias y de mercado han convertido a la sostenibilidad en una condición necesaria para competir y operar en el largo plazo. En el sector de consumo y retail, esta tendencia se expresa en cambios concretos en la forma de diseñar productos, gestionar proveedores, operar las cadenas logísticas y relacionarse con los consumidores. Lejos de tratarse de una moda o de una respuesta reputacional, la sostenibilidad se integra progresivamente al núcleo de la estrategia empresarial.

Sin embargo, su consolidación no está exenta de tensiones. En mercados donde la sensibilidad al precio sigue siendo elevada, como ocurre en gran parte de América del Sur, las empresas deben encontrar caminos realistas y económicamente viables para avanzar en esta agenda. Esto implica desarrollar enfoques que combinen impacto ambiental y social con eficiencia operativa, apoyándose en la innovación, la tecnología y la colaboración entre actores de la cadena. La sostenibilidad, en este sentido, deja de ser un costo adicional y comienza a ser percibida como una fuente de diferenciación y mitigación de riesgos.

Un elemento que atraviesa todas las tendencias analizadas es el rol del liderazgo y de las capacidades organizacionales. Tanto la adaptación a nuevos patrones de consumo como la gestión de un entorno global incierto o la integración de la sostenibilidad requieren organizaciones más ágiles, con mayor capacidad analítica y con equipos preparados para operar en contextos de cambio constante. Los líderes del sector reconocen crecientemente que la ejecución será tan determinante como la estrategia, y que construir ventajas sostenibles demandará inversiones consistentes en talento, procesos y tecnología.

En este marco, los líderes del sector están priorizando un enfoque más selectivo y prudente. Si bien persiste una visión positiva sobre el crecimiento de largo plazo, las decisiones estratégicas se orientan a fortalecer el núcleo del negocio, gestionar activamente los riesgos y priorizar aquellas inversiones que aporten resiliencia y flexibilidad. En un entorno marcado por la incertidumbre, la capacidad de adaptarse rápidamente y de sostener la operación adquiere un valor comparable —o incluso superior— al de la expansión acelerada.

En paralelo, todas estas transformaciones se ven atravesadas por el rol creciente de la tecnología y, en particular, de la inteligencia artificial como habilitadores clave de los nuevos modelos de negocio. Más que una tendencia independiente, la tecnología se consolida como un factor transversal que potencia la capacidad de las empresas para entender al consumidor, gestionar la complejidad operativa, reducir riesgos en entornos volátiles y avanzar de manera más consistente en sus objetivos de sostenibilidad. En el sector de consumo y retail, la explotación avanzada de datos, la automatización de procesos y la incorporación progresiva de soluciones basadas en IA comienzan a redefinir la forma en que se toman decisiones a lo largo de toda la cadena de valor.

Sin embargo, **la adopción efectiva de estas tecnologías continúa planteando desafíos relevantes, especialmente en América del Sur.** Las brechas en infraestructura, talento y madurez organizacional limitan la capacidad de muchas compañías para capturar plenamente su potencial. En este contexto, la tecnología deja de ser un problema exclusivamente técnico para convertirse en un desafío estratégico y cultural, que exige liderazgo, inversiones sostenidas y un enfoque claro en la construcción de capacidades humanas y organizacionales que permitan escalar estas soluciones de manera efectiva.

Para sintetizar, el sector de consumo y retail enfrenta una etapa de transformación profunda, impulsada por cambios en el comportamiento del consumidor, por la tecnología, un escenario global más fragmentado e imprevisible y por la consolidación de la sostenibilidad como eje estratégico. Para las empresas que operan en **América del Sur**, estos desafíos se presentan con particular intensidad, pero también abren oportunidades para redefinir su posicionamiento, fortalecer sus capacidades y construir modelos de negocio más resilientes y alineados con las demandas de un entorno en permanente evolución. **Aquellas organizaciones que logren leer estas señales de manera integral y traducirlas en decisiones consistentes estarán mejor preparadas para competir y crecer en el nuevo equilibrio que se está configurando para la industria.**

Referencias Bibliográficas

- KPMG. (2025). KPMG 2025 Global Consumer & Retail CEO Outlook. KPMG International.
- KPMG. (2025). Tendencias en Consumo y Retail. 6ta Edición. Una (nueva) mirada a las tendencias del sector que impactarán en América del Sur. KPMG.
- KPMG (2025). From data overload to data-driven decisions in retail. KPMG International.
- KPMG. (2026). NRF Retail’ s Big Show: Principales insights para el sector de Consumo y Retail. KPMG. Documento de uso interno.
- KPMG (2026). Getting to Know GLP-1 Users, a New Type of Consumer. KPMG International.
- KPMG (2026). AI in Retail. Global lessons from strategy to storefront. KPMG International.



kpmg.com/socialmedia



© 2026 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.