



Universidad de los Andes

CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPRESARISMO

CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL  
GENERATIVA



# ¿CÓMO LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN PUEDEN TRANSFORMAR LAS EMPRESAS DE CONSUMO?

JULIO 2025

# ¿CÓMO LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN PUEDEN TRANSFORMAR LAS EMPRESAS DE CONSUMO?

CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Supongamos que un comerciante minorista comienza a analizar una gran cantidad de datos de ventas y a recomendar ajustes de inventario. Hoy en día, es probable que este trabajador realice esta tarea con cierta ayuda de IA y herramientas de automatización, pero no la suficiente como para cambiar significativamente su vida diaria. En el futuro, tecnologías como la IA general, los agentes, la previsión predictiva de la demanda y la gestión automatizada del inventario serán solo algunas de las herramientas que podrían ayudar a que el trabajo de los comerciantes minoristas sea más eficiente. Y esa tarea, que hoy podría tardar hasta dos o tres semanas en completarse, probablemente tomará tan solo dos o tres horas (o menos) con estas nuevas herramientas.

La tecnología y la automatización están transformando cada vez más la forma de trabajar. ¿Cómo deberían los líderes del sector de consumo redefinir funciones, roles y actividades anticipándose a este futuro?

Muchos ejecutivos aún no tienen la respuesta a esta pregunta, y el tiempo que les queda para encontrarla es cada vez menor. Las empresas pioneras en tecnología están innovando rápidamente y comenzando a construir una ventaja competitiva sobre sus competidores en términos de estructura de costos, efectividad de los empleados y cómo conectar con el consumidor

También sabemos que para 2030 y años posteriores, los roles y funciones en las principales organizaciones de consumo, así como las habilidades y capacidades requeridas para el talento en el sector, serán muy diferentes a los actuales. Nuestro nuevo análisis pronostica el potencial de automatización en cinco subsectores de consumo, más de 2000 actividades y 800 roles. Para 2035, la tecnología (desde la automatización básica hasta la IA de generación y más allá) podría afectar hasta el 55 por ciento<sup>2</sup> de las actividades actuales de los trabajadores, incluidos los que están en la primera línea hasta los puestos directivos.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones de consumo se ven abrumadas por el volumen de casos de uso de IA genérica (e IA agéntica) o están demasiado centradas en iniciativas a corto plazo como para lograr un progreso significativo. En cuanto a la adopción de tecnología de forma más integral, los ejecutivos de consumo admiten que «hay que hacer algo», pero la mayoría no ha sentado las bases para empezar.

En este artículo de Mckinsey<sup>1</sup> se explora el impacto de la automatización en el sector de consumo y

---

1 Este resumen se basa en el artículo “From blueprint to breakthrough: How AI and automation can transform the consumer enterprise”, McKinsey & Company, 2025. Disponible en <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/from-blueprint-to-breakthrough-how-ai-and-automation-can-transform-the-consumer-enterprise?cid=omcknsl-eml-nsl--mck-ext----&hlkid=3da11e3d13454cba8f58d3e95a7fe52a&hctky=12072984&hdpid=4922241f-ade2-4c7e-86e1-7c9c318ebe82>

cómo los ejecutivos del sector pueden considerar la transformación de la empresa, reimaginando las actividades dentro de las funciones y renovando su enfoque hacia el talento para convertir el potencial de la automatización en realidad. Si bien el impulso para esta transformación puede provenir de las nuevas tecnologías, las personas y la cultura son el núcleo de la misma.

### **El impacto de la automatización en el sector de consumo**

La automatización podría afectar de forma desproporcionada al sector de consumo en comparación con otros sectores, en parte debido a las crecientes expectativas de los consumidores en cuanto a la rapidez de comercialización y la personalización. Otro factor es la gran cantidad de personal del sector, gran parte de la cual se compone de puestos de primera línea y comerciales (como marketing, comercialización y fijación de precios), que están particularmente expuestos al impacto de la automatización.

Se estima que para 2030, entre el 30 % y el 35 % de todas las actividades actuales en las funciones de consumo podrían automatizarse, lo que ayudaría a mejorar la productividad de los trabajadores y, al mismo tiempo, aportaría valor a la organización. Para 2035, el impacto de la automatización en los subsectores de consumo podría comenzar a divergir. Las empresas de bienes de consumo envasados (CPG) podrían experimentar el mayor impacto de la tecnología, dado el potencial de la IA de última generación y otras herramientas de automatización para optimizar las cadenas de fabricación y suministro de estas empresas. En el caso de los restaurantes, la automatización de las operaciones internas también podría convertir a este subsector en un lugar propicio para los avances tecnológicos.

Es posible que otros subsectores de consumo, como el comercio minorista, no logren tantas mejoras tecnológicas en los próximos cinco a diez años, en parte debido a la dispersión de sus plantillas. En comparación, las empresas de bienes de consumo envasados (CPG) cuentan con una plantilla más concentrada en sus plantas de fabricación y almacenes, lo que permite que las mejoras tecnológicas en los procesos tengan un mayor impacto.

En lugares con costos laborales más altos, como Estados Unidos, las inversiones en automatización de la fuerza laboral podrían amortizarse más rápidamente, mientras que ocurre lo contrario en lugares con costos laborales más bajos.

### **Funciones reconfiguradas: Análisis de la cadena de suministro, las unidades corporativas y comerciales**

El impacto de la automatización también variará según la función, dependiendo de tres factores: el grado de manualidad o repetitividad de un trabajo, la centralización de la mano de obra y los procesos de una función, y la madurez y asequibilidad de las tecnologías pertinentes.

# ¿CÓMO LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN PUEDEN TRANSFORMAR LAS EMPRESAS DE CONSUMO?

## CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Por ejemplo, en cinco años, es probable que la función de fabricación de una empresa promedio de bienes de consumo envasados (CPG) experimente un mayor grado de automatización (alrededor del 40 %) en comparación con otras funciones. La fabricación se encuentra en una posición privilegiada para la automatización, ya que la mayoría de las actividades actuales en esta función — incluidas las operaciones de la línea de montaje, la supervisión de equipos y el análisis de datos operativos— son manuales, repetitivas o ambas. Los empleos de fabricación suelen concentrarse en menos ubicaciones, pero de mayor tamaño, como plantas o almacenes, y no tienen contacto directo con el cliente. Las plantas de fabricación ya están adoptando tecnologías de automatización total o parcial que ayudan a abordar la alta rotación de personal y, en algunos casos, a mejorar la seguridad de los trabajadores. La automatización también está ayudando a reducir las variaciones en la calidad de los productos.

Por otro lado, es probable que el sector de ventas experimente una automatización relativamente baja en los próximos cinco años (alrededor del 25 %), dado el grado en que esta función implica actividades de cara al cliente. Sin embargo, los vendedores de negocios que abarcan desde pequeñas tiendas familiares hasta cadenas minoristas pueden mejorar su productividad con herramientas como las plataformas de pedidos digitales, que pueden ayudar a agilizar el proceso de pedido para los clientes y reducir el trabajo manual y tedioso del personal de ventas de primera línea. Si bien los roles relacionados con las ventas se mantendrán, es probable que las formas de trabajar para todos los roles de ventas cambien sustancialmente.

Las funciones que suelen estar más centralizadas, como RR. HH., finanzas o servicios empresariales globales, podrían ver automatizado hasta un 35 % de su trabajo en los próximos cinco años. Para que esto suceda, las empresas del sector de consumo deberían considerar ajustar sus modelos operativos funcionales (de hecho, las empresas líderes ya están utilizando IA de última generación y otras tecnologías para lograrlo). Para la función de RRHH, por ejemplo, algunas organizaciones pueden beneficiarse al pasar de un modelo típico (con RRHH dividido en asociaciones comerciales, centros de servicios compartidos y grupos centrados en temas específicos como aprendizaje y desarrollo) a un modelo más eficiente en el que los científicos de personas<sup>4</sup> colaboran con empleados de otras funciones en proyectos prioritarios.

### **Actividades reinventadas: Análisis del potencial de automatización**

Las herramientas de automatización actuales están mejorando la productividad de al menos una parte de casi todos los roles en una empresa de consumo. Pero ¿cuánto de cada rol es automatizable? ¿Y qué actividades específicas son las más adecuadas para la automatización? Para responder a estas preguntas, las empresas de consumo deben realizar una evaluación ascendente del potencial de automatización en todos los roles y actividades de la empresa.

Por ejemplo, hasta aproximadamente el 22 % de las actividades actuales de un profesional de marketing de marca podrían automatizarse en los próximos cinco años: el desarrollo de estrategias de marketing y marca, por ejemplo, podría generar una mejora del 10 % en la productividad, mientras que la supervisión del rendimiento de las campañas podría generar una mejora del 40 %.

# ¿CÓMO LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN PUEDEN TRANSFORMAR LAS EMPRESAS DE CONSUMO?

## CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Para 2035, la automatización podría contribuir a que más del 50 % de las actividades actuales de un profesional de marketing de marca sean más eficientes.

Esto no significa que todas las organizaciones puedan automatizar la mitad del trabajo de sus responsables de marketing de marca. Cualquier solución tecnológica también debe ser rentable para la organización y alinearse con sus prioridades de crecimiento e inversión. Los líderes deben poder determinar cuánto tiempo tardará en amortizarse una nueva herramienta de automatización.

Además, automatizar el trabajo no garantiza ahorros de costos. Invertir en una herramienta tecnológica requiere actualizar el modelo operativo para garantizar que los empleados la adopten. Los ejecutivos también deben considerar cuánto tiempo ahorrar en comparación con reasignarlo. La respuesta no es tan sencilla. En algunas situaciones, por ejemplo, es más beneficioso reasignar el tiempo que los responsables de marketing de marca ahorran con las herramientas de automatización a otras actividades de mayor valor. Aquí es donde entra en juego la planificación de roles: los ejecutivos y líderes de personal más visionarios redefinirán los roles y rediseñarán las actividades, garantizando que los empleados dediquen la mayor parte de su tiempo al trabajo estratégico y basado en las relaciones, que solo los humanos pueden realizar, y menos tiempo al procesamiento manual, el mantenimiento de registros y las tareas más rutinarias.

### **Recalibración de las estructuras, flujos de trabajo, capacidades y cultura de los equipos**

A medio plazo, podría haber escasez de talento en nuevos puestos críticos, como ingenieros de flujo de producto, estrategias de marketing integrador y diseñadores de experiencia del consumidor, ya que menos personas contarán con las habilidades necesarias para desempeñar estas funciones. Esta escasez se corregirá con el tiempo a medida que el mercado de talento se reajuste para cubrir estos puestos y las organizaciones actualicen y perfeccionen las competencias de su personal.

Para mitigar el impacto de esta escasez de talento a corto y medio plazo, los líderes del sector del consumo pueden considerar las siguientes preguntas, relacionadas con las estructuras, flujos de trabajo, capacidades y cultura de los equipos:

- ¿Cómo debería estructurar mis equipos, especialmente a medida que las funciones se reducen?
- ¿Cómo se verán los puestos cuando hasta el 70 % de sus actividades asociadas puedan automatizarse?
- ¿Qué habilidades necesitará mi organización en mayor medida en el futuro?
- ¿Qué habilidades se podrán adquirir mediante la mejora de las competencias y cuáles necesitaremos adquirir contratando talento externo?
- ¿Cómo deberán evolucionar mis programas de desarrollo de capacidades para adaptarse a la nueva combinación de habilidades?

### **Mapeo de los costos de un futuro impulsado por la tecnología**

Para aprovechar el potencial de la automatización, las empresas de consumo necesitarán realizar inversiones significativas en las capacidades de las personas, la gestión del cambio, las soluciones tecnológicas y los datos. Las inversiones y los costos se pueden clasificar de dos maneras. La primera es por función (existen funciones distribuidas y de primera línea; funciones comerciales

# ¿CÓMO LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN PUEDEN TRANSFORMAR LAS EMPRESAS DE CONSUMO?

## CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

centralizadas; y funciones corporativas centralizadas). La segunda es por gastos, que abarcan lo siguiente:

- Gastos de capital. Estos incluyen hardware, actualizaciones de red para plantas físicas y centros de distribución, capacidad de red de TI y actualizaciones de ancho de banda.
- Gastos operativos únicos. Estos incluyen inversiones en gestión del cambio, costos de capacitación o reciclaje profesional y depreciación incremental. (Las inversiones en gestión del cambio son particularmente críticas, ya que serán necesarias para mantener los cambios vigentes a lo largo del tiempo).
- Gastos operativos recurrentes. Estos incluyen licencias de software, nuevos puestos y aumentos en los salarios promedio impulsados por la transición hacia habilidades de mayor valor.

Para un fabricante típico de bienes de consumo envasados (CPG), es probable que los primeros años de implementación de la automatización sean negativos en términos de flujo de caja. Esto significa que la organización deberá replantearse cómo reasignar el efectivo en áreas como inversiones en medios, promociones para consumidores y expansiones de portafolio, manteniendo su compromiso con las inversiones tecnológicas durante el período de transición, que podría durar hasta cinco años en este escenario. Los directores de recursos humanos, los directores de tecnología, los directores financieros y los líderes funcionales del sector de consumo deberían colaborar para crear estas proyecciones.

### **Cómo convertir el potencial de la automatización en valor real**

La empresa de consumo impulsada por la tecnología probablemente se verá y se sentirá radicalmente diferente. Sus operaciones serán más eficientes, su producción más rápida y su fuerza laboral estará más cualificada. Los líderes del sector de consumo necesitan planificar para este futuro hoy.

Las empresas pioneras ya no solo están probando herramientas de IA y automatización de última generación, sino que también están creando hojas de ruta para la transformación tecnológica y reasignando su capital para sostener las operaciones actuales (manteniendo la TI administrativa y gestionando la deuda tecnológica, por ejemplo) mientras invierten en el futuro (como invertir en IA con agentes en marketing y personalización o en la automatización de la cadena de suministro). Las inversiones en nuevas tecnologías deberían impulsar la propuesta de valor de la organización de consumo y crear una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Los líderes del sector del consumo pueden implementar las siguientes cinco acciones para hacer realidad su visión para 2030:

- Construir una base de datos objetiva y ascendente. Esto implica crear una visión granular de la fuerza laboral de la organización, incluyendo todos los roles principales y sus actividades, para identificar qué trabajo se puede automatizar con qué tecnología. Esto servirá como base objetiva y basada en datos para construir un sólido caso de negocio para cada solución tecnológica, y también puede ayudar a los líderes a priorizar subfunciones, dominios y casos de uso.

Las áreas prioritarias para las empresas de bienes de consumo envasados y los minoristas son aquellas que alivian la presión de los costos (como los de los productos básicos y los costos en el estante) y aquellas que facilitan el crecimiento con los consumidores (como aquellas que aceleran

# ¿CÓMO LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN PUEDEN TRANSFORMAR LAS EMPRESAS DE CONSUMO?

## CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

la comercialización y optimizan los precios y los calendarios de promociones). Este modelo puede actualizarse y renovarse a medida que la implementación tecnológica se vuelve más viable, se captura valor y los costos de las inversiones tecnológicas se aclaran o disminuyen.

- Invertir en bases de datos e infraestructura tecnológica. Los líderes del sector del consumo necesitan información práctica y basada en datos para trazar su estrategia y sus planes de acción. Los líderes de personal y tecnología deben recopilar datos limpios, estructurados y no estructurados, que sean interoperables en todas las funciones. También se requiere una infraestructura tecnológica escalable, segura e integrable con las nuevas tecnologías.
- Definir la nueva estructura estratégica de la organización y flujos de trabajo fluidos. Para crear equipos más sólidos, los líderes deben definir la nueva estructura de la organización, rediseñar los flujos de trabajo y determinar las capacidades que estos equipos deben tener.

El cambio en el funcionamiento de las empresas de consumo requerirá que los empleados adquieran nuevas habilidades. Los empleados con estas nuevas habilidades tendrán una gran demanda, mientras que otros empleados actuales podrían no estar preparados para este futuro.

Para las empresas de consumo, la velocidad de comercialización cobrará mayor importancia, lo que significa que las personas que puedan traducir las necesidades del negocio —incluida la generación más rápida de conocimiento del consumidor y las pruebas rápidas de productos— en procesos técnicos se convertirán en empleados valiosos.

Las empresas de consumo deben desarrollar métodos innovadores para la formación de los mejores talentos, lo que podría incluir iniciativas de reciclaje profesional, academias desarrolladas en colaboración con universidades de primer nivel u otras colaboraciones novedosas que generen oportunidades similares a las de aprendizaje.

- Crear un equipo multifuncional para liderar la transformación. Las empresas deberían encargar a un grupo interdisciplinario de líderes de RR. HH., tecnología y finanzas (como mínimo) la transformación de las funciones y el modelo operativo de la organización. Las cualificaciones de estos líderes deben incluir una comprensión de la estrategia de la organización y los puntos de partida de las unidades de negocio, una sólida experiencia tecnológica para implementar la hoja de ruta y la credibilidad necesaria para influir en otros equipos. Este grupo creará y gestionará las hojas de ruta, impulsará la organización y hará un seguimiento del progreso para garantizar que la organización alcance sus objetivos.
- Invertir en la gestión del cambio para desarrollar las capacidades y la cultura adecuadas. Implementar un programa específico de capacitación y reciclaje profesional para dotar a los empleados de las capacidades necesarias para el futuro. Ofrecer coaching específico para ayudar a los empleados a cambiar su mentalidad y comprender mejor cómo sus contribuciones generan impacto.

Las tecnologías que transformarán la forma de trabajar de las organizaciones de consumo están en el horizonte —algunas ya están aquí— y los ejecutivos del sector tienen un margen de maniobra limitado para responder. El reto que se les presenta es complejo: en esta nueva era de colaboración

# ¿CÓMO LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN PUEDEN TRANSFORMAR LAS EMPRESAS DE CONSUMO?

CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

entre humanos y tecnología, una transformación exitosa implica no solo aprender nuevas herramientas y habilidades, sino también rediseñar el trabajo por completo. Aun así, los líderes deberían imaginar el arte de lo posible en lugar de centrarse en los obstáculos que se avecinan. Quienes lo hagan estarán mejor posicionados para crear una empresa tecnológica con trabajadores que puedan prosperar, tanto ahora como en el futuro.