



ENFOQUE

Claves para competir en gran consumo en la próxima década

La industria del gran consumo se adentra en una década decisiva, marcada por importantes cambios tecnológicos, evolución de las preferencias del consumidor, tensiones geopolíticas y presiones económicas, entre otros condicionantes. Ante este panorama, el autor considera que las certezas del pasado ya no sirven como guía y detalla cinco ejes estratégicos que las empresas deben tomar en consideración para liderar el crecimiento.

La industria del gran consumo enfrenta una etapa de profunda transformación, impulsada por una evolución que está redefiniendo las dinámicas operativas sobre las que se construye su competitividad. Tras años de crecimiento sostenido y márgenes sólidos, las compañías líderes del sector se encuentran hoy ante un contexto radicalmente distinto, caracterizado por la volatilidad de los mercados, la acelerada transformación de los hábitos de consumo, la creciente presión de los inversores, la pérdida de poder de fijación de precios y la irrupción de tecnologías disruptivas que redefinen las reglas del juego.

En este nuevo escenario, los modelos de éxito que funcionaban hace apenas una década muestran signos de agotamiento y la competencia se desarrolla bajo parámetros distintos. El crecimiento requiere hoy estructuras más ágiles y estrategias integradas que alineen visión corporativa, ejecución operativa y capacidad de adaptación.

En las últimas dos décadas, el mercado ha experimentado un cambio gradual en el que marcas pequeñas, ágiles y con propuestas innovadoras han ganado terreno frente a los actores consolidados. Este desplazamiento responde a una erosión progresiva de las ventajas tradicionales de escala. La

producción se ha democratizado con la expansión de la fabricación por contrato; la comunicación se ha fragmentado en un entorno dominado por plataformas digitales





y redes sociales; y la distribución se ha abierto con el auge del comercio electrónico y los modelos de venta directa, creando espacios para nuevos competidores capaces de moverse con rapidez y conectar de manera más directa con las expectativas del consumidor.

El entorno actual confirma que la industria del gran consumo atraviesa una nueva fase competitiva que exige revisar las palancas estratégicas de creación de valor. La escala por sí sola ya no garantiza el éxito; las estructuras organizativas rígidas limitan la capacidad de reacción; y los modelos centrados exclusivamente en la eficiencia operativa dejan escapar oportunidades de crecimiento. En este contexto, emergen cinco ejes estratégicos que orientarán la evolución del sector y reforzarán la capacidad de las compañías para liderar la próxima etapa de crecimiento.

Portafolio reconfigurado

El primero es la reconfiguración activa del portafolio. En un mercado marcado por la volatilidad y por un comportamiento desigual de las categorías de consumo, las compañías líderes están adoptando enfoques más dinámicos en la gestión de sus negocios. La actividad en fusiones y adquisiciones ha aumentado de forma significativa, no solo para incorporar nuevas capacidades

o acceder a segmentos en expansión, sino también para desprenderse de unidades que no aportan valor estratégico. Las empresas muestran hoy una menor tolerancia hacia negocios que actúan como lastres para el conjunto, y orientan sus recursos hacia áreas que ofrecen ventajas estructurales o sinergias con sus prioridades de largo plazo. Este enfoque trasciende los movimientos transaccionales e implica un cambio cultural profundo: la cartera de negocios se concibe como un instrumento vivo que debe ajustarse de manera continua a las condiciones del mercado y a las oportunidades emergentes.

Ecuación precio-valor

La segunda palanca estratégica se centra en la gestión precisa y sofisticada de la ecuación precio-valor. En los últimos años, en particular durante la pandemia y el periodo inflacionario posterior, muchas empresas trasladaron los incrementos de costes a los consumidores de forma generalizada. Hoy, la sensibilidad al precio es mayor y la capacidad de aplicar incrementos significativos se ha reducido. En este nuevo contexto, se impone un enfoque granular que permita identificar con precisión dónde ajustar precios sin afectar la demanda, dónde reducirlos para recuperar volumen y cómo adaptar las estrategias a segmentos y entornos





1 Octubre, 2025

ENFOQUE

específicos.

Este nivel de sofisticación se ha vuelto imprescindible y se ve potenciado por el uso de inteligencia artificial prescriptiva, que permite analizar en tiempo real comportamientos y elasticidades, detectar micro oportunidades y diseñar intervenciones adaptadas a cada contexto. A ello se suma la necesidad de evolucionar las cadenas de suministro, que durante la pandemia priorizaron la resiliencia, hacia modelos más ligeros, productivos y eficientes. Desde BCG observamos que esta combinación de precisión en la gestión del precio y eficiencia operativa puede convertirse en un componente esencial de la competitividad futura.

Personalización

El tercer eje fundamental es la personalización como motor de crecimiento. En un entorno donde el crecimiento orgánico se ha ralentizado y las expectativas de los consumidores evolucionan con rapidez, ofrecer experiencias relevantes y adaptadas a cada cliente se ha convertido en un elemento diferenciador. Esta personalización va más allá del ámbito del marketing e implica construir relaciones más profundas con los consumidores, anticipar sus necesidades y ofrecer soluciones que conecten con sus preferencias específicas.

Para muchas compañías, representa un salto cualitativo en la forma de aprovechar los datos y la tecnología: se trata de recrear, a escala industrial, el nivel de conocimiento y cercanía que caracterizaba al comercio tradicional, potenciado por herramientas digitales capaces de integrar información procedente de múltiples canales y actuar en tiempo real. Las empresas que avancen en esta dirección podrán no solo reforzar la retención de clientes, sino también incrementar el valor de cada interacción y ampliar sus márgenes de crecimiento.

Uso de la inteligencia artificial

El cuarto pilar estratégico se vincula al uso de inteligencia artificial generativa como catalizador de transformación. Aunque inicialmente muchos líderes empresariales la abordaron con cautela, estudios recientes de BCG muestran que su impacto será profundo y duradero. Esta tecnología actúa a la vez como instrumento de automatización y mecanismo que permite a las empresas

de gran consumo rediseñar procesos, reorganizar funciones y liberar recursos que pueden reorientarse hacia actividades de mayor valor. Sus aplicaciones abarcan desde la automatización de tareas repetitivas hasta la generación de contenidos, el diseño de productos y la planificación avanzada. Sin embargo, la brecha entre despliegue tecnológico y creación de valor persiste: el 85% de las compañías en España ha incorporado soluciones de inteligencia artificial generativa, pero solo una de cada cuatro ha obtenido resultados significativos.

En la actualidad, las empresas líderes comienzan a demostrar su potencial, logrando reducciones de hasta el 40% en el tiempo dedicado a tareas rutinarias y liberando recursos que se reinvierten en innovación y crecimiento. El verdadero factor

diferenciador no residirá tanto en el núcleo tecnológico, el cual tenderá a estandarizarse, como en los extremos de la cadena de valor: la capacidad de alimentar los sistemas con conocimiento propio y perspectivas únicas, y la habilidad de traducir los resultados en cambios tangibles en la forma de trabajar y en la experiencia del cliente. En última instancia, más que una revolución tecnológica, la inteligencia artificial representa para el sector una transformación en la naturaleza misma del trabajo y en la organización empresarial, convirtiéndose en un medio para crear valor, y no en un fin en sí misma.

Importancia del tamaño

El quinto y último eje es la reconsideración de la escala como fuente de ventaja competitiva. Durante años, el discurso dominante subrayó el poder de los actores pequeños y ágiles, pero el panorama actual apunta a un posible cambio en esa tendencia. El acceso a tecnologías avanzadas, la necesidad de inversiones significativas en analítica y la complejidad creciente de los sistemas están devolviendo relevancia a la escala, siempre que se combine con agilidad y capacidad de ejecución. Las grandes empresas disponen de recursos, reconocimiento de marca y capacidades tecnológicas que, bien gestionados, pueden convertirse en ventajas decisivas. La cuestión no es tanto si el tamaño importa, sino cómo se utiliza.

“La ventaja competitiva será para las organizaciones que conviertan agilidad, innovación, personalización e inteligencia tecnológica en pilares estratégicos”



Las organizaciones que sean capaces de movilizar sus estructuras y capitalizar sus activos para generar velocidad, aprendizaje y adaptabilidad pueden recuperar una posición de liderazgo en un mercado cada vez más exigente y fragmentado.

Estas cinco palancas no operan de manera aislada, sino que su impacto se multiplica cuando se integran en una estrategia coherente que abarque desde la configuración del portfolio hasta la cultura organizativa. Las compañías que adopten una visión holística y coordinen sus esfuerzos en torno a estos ejes estarán mejor posicionadas para competir en la próxima década.

Sin embargo, esta transformación no está exenta de desafíos, ya que las diferencias regionales y sectoriales seguirán marcando ritmos distintos. En los mercados maduros, la presión sobre los precios, la saturación competitiva y el cambio en las preferencias del consumidor obligarán a repensar la propuesta de valor. En las economías emergentes, el foco estará en capturar crecimiento y escalar operaciones con rapidez. Los sectores más expuestos a la interacción presencial, como la restauración o el ocio, enfrentarán obstáculos diferentes

a los de los productos básicos o los bienes empaquetados.

La industria del gran consumo se adentra en una década decisiva, marcada por la velocidad de los cambios tecnológicos, la evolución de las preferencias del consumidor, las tensiones geopolíticas y las presiones económicas que configuran un panorama en el que las certezas del pasado ya no sirven como guía. Desde BCG creemos que las empresas que reconozcan la magnitud de esta transformación y actúen con decisión estarán mejor posicionadas para liderar la próxima etapa del sector. La ventaja competitiva será efímera y estará reservada a aquellas organizaciones que conviertan la agilidad, la innovación, la personalización y la inteligencia tecnológica los pilares de su estrategia.

