

Consumer Reinvented: cinco cambios estructurales que la IA ya está acelerando

MAYO, 2026



INTRODUCCIÓN

Objetivos

CONTEXTO:

IA como fuerza transformadora. Punto de inflexión. Mundo transformándose de maneras que quizá ni imaginamos

QUÉ VENIMOS A HACER:

¿Qué estamos haciendo? Un ejercicio de reflexión con un horizonte temporal más lejano, partiendo de lo que vemos que sucede hoy

QUÉ TE LLEVARÁS DE AQUÍ:

Una mirada al futuro para entender qué palancas de la IA pueden redefinir cómo las organizaciones compiten, operan y crean valor.

PRINCIPALES TENDENCIAS GEN AI EN CONSUMER

Analizamos las cinco fuerzas que no solo transformarán los negocios y las operaciones, sino que cambiarán la sociedad misma, impulsando a las compañías a redefinir el propósito de su empresa en un mundo donde el cliente es un algoritmo y el empleado es un orquestador.



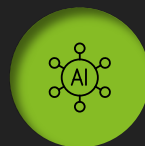
Psicología de agentes

Las **decisiones de mercado** dejarán de tomarse entre personas y pasarán a producirse entre **sistemas autónomos** que interpretan preferencias, negocian objetivos y optimizan resultados en tiempo real.



Cambio de las interfaces

La **interacción con la tecnología evolucionará** desde manipular pantallas a **expresar intención**, reduciendo la fricción operativa y desplazando el valor hacia la claridad del objetivo.



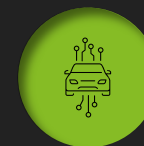
El trabajo en el futuro

El trabajo **dejará de definirse por un puesto, un lugar o una pantalla** y pasará a centrarse en coordinar sistemas de IA que ejecutan tareas en el entorno real.



Gemelos digitales

Las empresas operarán sobre **representaciones virtuales dinámicas de su negocio** que permitirán simular potenciales realidades antes de ejecutarlas en la realidad.



Edge AI

La inteligencia se desplaza **del cloud a los dispositivos**: los datos se procesan donde se generan y el *cloud* queda para entrenar y coordinar sistemas distribuidos.

01 PSICOLOGÍA DE AGENTES

Cuando las máquinas negocian entre sí (y contigo)

La psicología de los agentes describe la capacidad de sistemas de IA para negociar estratégicamente, no solo calculando una oferta óptima sino modelando la intención y comportamiento de la otra parte. Estos sistemas infieren preferencias ocultas, detectan si su contraparte coopera o compete y ajustan su estrategia en tiempo real aprendiendo de cada interacción. En lugar de optimizar únicamente números, pasan a optimizar comportamientos.

QUÉ ESTÁ PASANDO (2026)

Casos como Walmart con *Pactum* muestran que ya se usan agentes para automatizar negociaciones rutinarias con proveedores, adaptando su estrategia según la respuesta de la contraparte y liberando a los equipos para casos de mayor valor. Esta lógica conecta con el auge del **agentic commerce** y con una primera capa de **AI decision engines** aplicados a compras y *pricing*. A la vez, experimentos como *AgenticPay* y estudios como *The Digital Handshake* apuntan a un impacto real en productividad y organización del trabajo, aunque la frontera técnica sigue teniendo sesgos y limitaciones estratégicas. En paralelo, la UE empieza a considerar muchos usos económicos de IA como “alto riesgo”, empujando una gobernanza *cross-functional by design*.



ESCENARIO A LARGO PLAZO (2036)

En una década, la mayoría de las transacciones en sectores de consumo, *retail* y distribución ocurren mediante negociación *machine to machine* (M2M) sin intervención humana directa.

Los *procurement* managers no enviarán RFQs—diseñarán las “personalidades” y límites éticos de agentes que negociarán 24/7 con miles de proveedores simultáneamente. Los consumidores no compararán precios manualmente—sus agentes personales lo harán por ellos, creando presión competitiva sin precedentes sobre *retailers*.

Tres cambios estructurales:

- 1. Autonomía:** Procesos generados por una intención que incluyen decisiones sin intervención humana.
- 2. Escala y velocidad:** De negociaciones 1:1 a negociaciones 1:N (un agente vs 1000 contrapartes en paralelo).
- 3. Sofisticación:** De optimización mono-objetivo (minimizar precio) a optimización multi-objetivo (precio + plazo + sostenibilidad + riesgo + relación a largo plazo).

01 PSICOLOGÍA DE AGENTES

Cuando las máquinas negocian entre sí (y contigo)



PRINCIPALES IMPACTOS

- El *procurement* deja de ser ejecución y pasa a ser diseño de objetivos, restricciones éticas y parámetros de riesgo.
- La diferenciación competitiva depende del nivel de sofisticación de los agentes propios frente a los del mercado.
- La legibilidad algorítmica se convierte en activo crítico: catálogos, taxonomías y términos contractuales deben ser comprensibles para máquinas.
- La responsabilidad corporativa se redefine: acuerdos óptimos según una función objetivo pueden generar daños no intencionados si los límites no están correctamente definidos.

DECISIONES INMEDIATAS PARA EL LÍDER



Audita tu legibilidad

Invertir en estandarizar taxonomías y estructuras de datos para asegurar que tu catálogo es interpretable por agentes.



Lanza un piloto acotado

Seleccionar categorías de bajo riesgo, operar con plataformas existentes y medir ROI en seis meses.



Gobierna antes de escalar

Definir límites éticos, regulatorios y reputacionales desde el diseño del sistema.



Reskilling *procurement*

Transformar perfiles de ejecutores de RFQs en diseñadores y supervisores de agentes.



Monitorea la competencia

Identificar cuándo actores relevantes despliegan negociación automatizada y acelerar si el mercado se mueve.

La mejora exponencial de los LLMs, el *cloud* y la digitalización de los datos privados de las organizaciones ha hecho económicamente viable algo que antes solo era técnicamente posible pero demasiado costoso

02 CAMBIO DE LAS INTERFACES

Cuando el mundo físico se vuelve interfaz

El consumo evoluciona hacia un modelo sin pantallas ni puntos de contacto explícitos. La interacción comercial deja de ocurrir en webs o apps y pasa a producirse mediante interfaces invisibles: voz, mirada, gestos y señales contextuales interpretadas por la IA ambiental. El consumidor ya no navega ni compara productos; simplemente expresa una intención y el sistema ejecuta la acción.

QUÉ ESTÁ PASANDO (2026)

La voz se consolida como canal de soporte y compra complementando a pantallas y apps. Se integra en *ecommerce* y aplicaciones para búsquedas, reposiciones y seguimiento, mientras en tienda física se expanden kioscos, asistentes de voz y gafas con IA para localizar productos, consultar stock o recibir recomendaciones. Casos como *Alexa+*, *SoundHound* o las Ray-Ban Meta muestran que la lógica cambia de “buscar y comprar” a expresar una intención y dejar que el sistema ejecute, también en entornos omnicanal y físicos. En atención al cliente, la voz con IA automatiza consultas frecuentes y reduce tiempos de espera, **refuerza una relación más *hyper-personalized***, con la IA actuando como ***new UI***.



ESCENARIO A LARGO PLAZO (2036)

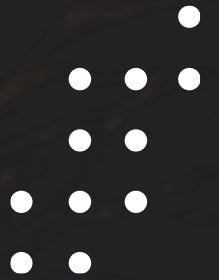
La interacción comercial ocurre sin dispositivos visibles ni acciones conscientes de compra. El consumidor se mueve por espacios físicos o digitales mientras sistemas ambientales reconocen identidad, contexto y necesidades, ejecutando transacciones automáticamente mediante biometría o señales neuronales.

Tres cambios estructurales:

- 1. El concepto de *checkout* desaparece** y la web deja de ser un canal relevante.
- 2. Las marcas dejan de competir por tráfico** y pasan a competir por ser elegidas por algoritmos intermediarios.
- 3. La capacidad de influir** se desplaza hacia quienes tienen la capacidad de convertir la intención en transacción.

02 CAMBIO DE LAS INTERFACES

Cuando el mundo físico se vuelve interfaz



PRINCIPALES IMPACTOS

- El marketing pasa de diseñar *journeys* a definir reglas que activan decisiones automáticas.
- La ventaja competitiva depende de ser elegible por sistemas, no preferido por humanos.
- La infraestructura tecnológica debe ser capaz de capturar atributos y contexto en tiempo real.
- La relación con el cliente se desplaza al intermediario que optimiza conveniencia y precio.

DECISIONES INMEDIATAS PARA EL LÍDER



Define tu estrategia sin pantalla

Identificar productos y momentos donde la interfaz puede desaparecer.



Confianza regulatoria

Establecer gobernanza biométrica alineada con el AI Act antes de escalar.



Pilota experiencias invisibles

Testear interacciones sin fricción con segmentos acotados y medir adopción.



Realiza un diagnóstico inicial

Evaluar dónde la IA y el IoT pueden convertir una señal en una decisión automática.



Explora alianzas en ecosistemas

Integrar sensores, plataformas y Partners que amplíen visibilidad ambiental.

Cuando el entorno puede interpretar lo que quieres, la interfaz deja de ser el lugar donde ocurre el consumo

03 EL TRABAJO EN EL FUTURO

Cuando los sistemas actúan y el valor humano cambia de lugar

El trabajo deja de definirse por ubicación o ejecución manual y se redefine como coordinación entre humanos y sistemas inteligentes. La IA no sustituye participación; redistribuye responsabilidad y disuelve la frontera entre el “espacio de trabajo” y la vida cotidiana. El valor humano se desplaza desde la ejecución operativa hacia el criterio, la creatividad y la supervisión estratégica. Trabajar se parece menos a operar herramientas y más diseñar sistemas. La productividad ya no se mide por tiempo invertido, sino por calidad de decisión y arquitectura del propósito.

QUÉ ESTÁ PASANDO (2026)

Hoy seguimos anclados a la imagen del escritorio, pero esta ya convive con asistentes de voz, realidad aumentada y trabajo remoto aumentado por IA. Las organizaciones híbridas han demostrado que el rendimiento depende menos del lugar que de la calidad de la coordinación. En fábricas, almacenes o tiendas, la IA física empieza a automatizar tareas y liberar tiempo para actividades de mayor valor. *Starbucks, Yum! Brands o Walmart* evidencian que estos **organizational and workforce shifts** ya afectan a planificación, atención y logística, desplazando el valor humano de ejecutar a coordinar, supervisar y rediseñar el trabajo. La madurez de la digitalización sigue siendo dispar según el sector y la naturaleza del trabajo.



ESCENARIO A LARGO PLAZO (2036)

En 2036, el acto de trabajar no estará limitado por la ubicación. El empleado se mueve entre espacios físicos inteligentes, ecosistemas virtuales y entornos mixtos donde lo digital está integrado en objetos, edificios y ciudades.

Existe más autonomía espacial: menos oficinas fijas y más nodos de colaboración distribuidos, donde equipos híbridos (humanos y agentes de IA) se reúnan por proyecto y propósito. Cada trabajador dispondrá de su propio “entorno aumentado”, con datos, contexto y herramientas activadas a su alrededor, redefiniendo el concepto mismo de puesto y jornada.

Tres cambios estructurales:

- 1. Qué se hace:** Ya no es ejecutar, sino discernir, crear y organizar.
- 2. Cómo se hace:** Mediante voz, gesto y automatización contextual integrada en el entorno, sin interfaces visibles.
- 3. Quién lo hace:** Agentes de IA realizan la ejecución operativa; humanos aportan criterio, creatividad y liderazgo.

03 EL TRABAJO EN EL FUTURO

Cuando los sistemas actúan y el valor humano cambia de lugar



PRINCIPALES IMPACTOS

- El rediseño organizativo integra agentes IA como parte del equipo operativo.
- La arquitectura de talento prioriza habilidades cognitivas como la creatividad, el pensamiento crítico o la ética.
- Las estructuras jerárquicas evolucionan hacia redes flexibles basadas en habilidades.
- La medición de la productividad incorpora la prevención del riesgo y la calidad de la decisión.

DECISIONES INMEDIATAS PARA EL LÍDER



Mapea el propósito de los espacios

Clasificar cada espacio como producción, creatividad, comunidad o aprendizaje.



Invierte en tecnologías y agentes

Adoptar AR/VR, sensores y gemelos digitales para generar colaboración humano-máquina.



Establece nuevas métricas de desempeño

Establecer principios sobre cómo la IA debe ampliar capacidades humanas y no solo extraer más productividad por hora.



Fomenta una cohesión organizativa sólida

Reforzar los vínculos culturales mediante nuevos rituales, símbolos compartidos y experiencias de pertenencia.



Diseña una convivencia humano-agente IA segura

Reforzar la gestión del cambio para asegurar la cultura de la compañía evoluciona en las relaciones humano-IA.

El trabajo deja de ser un lugar al que se va para convertirse en una capacidad que se coordina

04 GEMELOS DIGITALES

Cuando tus agentes autónomos no despegan sin haber sobrevivido primero a su simulador

Los gemelos digitales se consolidan como el entorno principal para entrenar y validar inteligencias artificiales antes de su despliegue. Al combinar datos reales y sintéticos, permiten que los modelos comprendan todas las variables posibles y operan de forma autónoma en el mundo físico. Así, la IA puede aprender en un espacio virtual seguro antes de actuar en el entorno real.

QUÉ ESTÁ PASANDO (2026)

En un entorno donde la mayoría de las organizaciones ya despliegan agentes autónomos IA y la precisión de las tareas de ejecución de los agentes aumenta exponencialmente. La pregunta ya no es cuánto automatizar, sino quién vigila al algoritmo que vigila tu negocio.

Los gemelos digitales transitan desde herramientas de simulación hacia infraestructuras críticas de gobernanza **cross-functional by design**.

Nestlé y Amazon son algunos de los que muestran que ya se puede entrenar, validar y escalar decisiones creativas, comerciales e industriales antes de llevarlas al mundo real, comprimiendo ciclos de innovación y extendiendo su uso a entornos cada vez más sintéticos.



ESCENARIO A LARGO PLAZO (2036)

Todas las organizaciones cuentan con su representación digital en tiempo real operativa y con KPIs asociados. Ningún algoritmo relevante entra en producción sin certificado de haber sido "roto" primero en su gemelo digital. Es habitual disponer de agentes de *pricing* dinámicos que permitan anticipar sesgos, descubrir posibles consecuencias sistémicos y detectar riesgos antes de su impacto financiero.

El *capex* sintético (infraestructura de gemelos de clientes, tiendas, rutas, fábricas) se convierte en la plataforma donde se entrenan agentes, se ensayan nuevos modelos de negocio y se forman empleados en contacto seguro con la "realidad virtual" de la empresa.

Tres cambios estructurales:

- 1. Foco del trabajo:** De diseñar productos a auditar algoritmos en simulación.
- 2. Método de desarrollo:** De pilotos en vivo a "sim-first" con millones de pruebas sintéticas.
- 3. Equipos responsables:** De roles tradicionales a arquitectos de gemelos, quality assurance y controladores en tiempo real.

04 GEMELOS DIGITALES

Cuando tus agentes autónomos no despegan sin haber sobrevivido primero a su simulador



PRINCIPALES IMPACTOS

- Los gemelos digitales dejan de ser iniciativas de innovación para pasar a ser una plataforma integrada de gobernanza, entrenamiento y control.
- Aumenta la necesidad de combinar perfiles multidisciplinares para la gestión de los gemelos digitales.
- El dato sintético se convierte en el combustible dominante para el entrenamiento de la IA.
- La optimización reactiva evoluciona hacia una gobernanza predictiva de algoritmos.

DECISIONES INMEDIATAS PARA EL LÍDER



Infraestructura de datos preparada para gemelos
Establecer la infraestructura de datos como cimiento del gemelo digital.



Pilota un caso de uso de alto impacto
Seleccionar un proceso crítico y validar el valor del gemelo digital mediante simulación antes de escalar.



Implanta una política de "sim-first"
Validar algoritmos en entornos virtuales antes de su despliegue en producción.



Capacidad interna de simulación
Invertir en capacidades de generación y validación de datos sintéticos.



Gobernanza transversal permanente
Crear un equipo multidisciplinar de gobernanza algorítmica.

No se trata de si confiar en tus algoritmos, sino de si tienes la seguridad y la infraestructura para verlos equivocarse miles de veces en el gemelo antes de que se equivoquen una sola vez con tus clientes

05 EDGE AI

Cuando la computación vuelve al mundo físico

La IA física autónoma - robots en almacenes, visión en tiendas, vehículos de última milla - destroza el dogma *cloud-first*: decisiones en milisegundos exigen inteligencia embebida en el dispositivo, no datos enviados a data centers lejanos.

La capacidad necesaria para ejecutar el hardware Edge redefine la arquitectura IT del consumo: procesamiento local, soberanía de datos bajo GDPR y resiliencia frente a apagones y geopolíticas del silicio.

QUÉ ESTÁ PASANDO (2026)

La inferencia de IA se traslada a smartphones, wearables, vehículos y dispositivos IoT. La mayoría de los análisis por redes neuronales profundas ocurre en el punto de captura del dato y el procesamiento de los datos empresariales ya ocurre en el *edge*. Los modelos compactos permiten ejecutar IA generativa sin conexión *cloud* y las redes 5G junto con **Multi-access Edge Computing** crean niveles intermedios de procesamiento distribuido. Casos como McDonald's, Lawson o Waymo muestran que, cuando la decisión debe ocurrir en milisegundos y junto al dato, el *edge* mejora productividad, reduce dependencia del *cloud* y reconfigura la organización del trabajo en entornos físicos. Los hiperescaladores mantienen entrenamiento y coordinación, mientras los dispositivos ejecutan personalización inmediata.



ESCENARIO A LARGO PLAZO (2036)

La computación evoluciona hacia una inteligencia distribuida donde cada capa -dispositivo, *edge* y *cloud*- cumple un rol específico. Los dispositivos ejecutan inferencia contextual personalizada, los nodos regionales realizan ajuste y los centros cloud entrenan modelos grandes.

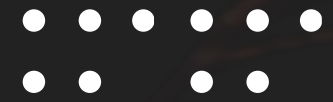
La soberanía digital, la privacidad local y la resiliencia geopolítica se convierten en factores estructurales. La ventaja competitiva se basa en orquestar correctamente esta arquitectura híbrida.

Tres cambios estructurales:

- 1. Arquitectura tecnológica:** Combinar la nube con ordenadores inteligentes locales.
- 2. Proveedores de chips:** Diversificar las fábricas y buscar aquellas que fabriquen tecnología abierta.
- 3. Forma de operar:** Funcionar de forma autónoma con actualizaciones remotas y control descentralizado.

05 EDGE AI

Cuando la computación vuelve al mundo físico



PRINCIPALES IMPACTOS

- Abandonar el supuesto “todo en la nube” en operaciones críticas de *retail*, *hospitality* y automoción.
- Diseñar cada punto operativo como nodo inteligente con procesamiento local.
- Reducir dependencia de latencia y transferencias transfronterizas de datos para evitar riesgo legal y operativo.
- Preparar la infraestructura para IA en tiempo real mediante edge computing.

DECISIONES INMEDIATAS PARA EL LÍDER



Procesa en local

Identificar operaciones críticas de baja latencia, como inventario, precios y visión.



Invierte en hardware local

Asignar presupuesto para computación inteligente en tiendas y almacenes.



Sovereign IA

Definir una estrategia que garantice la soberanía de la IA en un modelo *hybridcloud*.



Busca capacidades técnicas en *edge AI*

Contratar o formar especialistas en IA para dispositivos.



Gobernanza de datos

Definir políticas de protección y residencia de datos alineadas con la regulación europea de 2026.

Cobra relevancia definir un marco de decisión para poder ubicar modelos en *edge* o en *cloud* basado en latencia requerida, tamaño del modelo, coste de inferencia y sensibilidad de privacidad

INTERCONEXIONES DE LAS TENDENCIAS

Las 5 tendencias funcionan como un sistema de refuerzo circular, no como fuerzas independientes



Edge AI es el cimiento

Sin procesamiento local en tiempo real, las interfaces ambientales no funcionan, los agentes no negocian a velocidad M2M y los gemelos pierden fidelidad.

Los **Agentes IA y Gemelos digitales** son el eje de confianza

Los agentes necesitan gemelos como sandbox de certificación para operar en el mundo real a escala.

Las **Interfaces invisibles** son el puente entre humanos y agentes

El canal por el que supervisamos, instruimos y delegamos en sistemas autónomos.

El **trabajo en el futuro** es el catalizador humano

Sin reskilling y nuevos roles, ninguna de las otras cuatro tendencias se despliega a escala.

La ventaja competitiva vendrá de la **orquestación del sistema**, no de adoptar tendencias aisladas.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas (conjuntamente, la «organización Deloitte»). DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro y entidades vinculadas son entidades jurídicamente separadas e independientes que no pueden obligarse ni vincularse entre sí frente a terceros. DTTL y cada una de sus firmas miembro y entidades vinculadas son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about

Deloitte presta los más avanzados servicios de auditoría y assurance, asesoramiento fiscal y legal, consultoría, asesoramiento financiero y sobre riesgos a casi el 90% de las empresas de Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales ofrecen resultados cuantificables y duraderos que contribuyen a reforzar la confianza de la sociedad en los mercados de capital, permiten que los negocios de nuestros clientes se transformen y prosperen, y lideran el camino hacia una economía más sólida, una sociedad más justa y un mundo sostenible. Con una trayectoria de más de 175 años, Deloitte está presente en más de 150 países y territorios. Para obtener información sobre el modo en que los cerca de 460.000 profesionales de Deloitte de todo el mundo crean un verdadero impacto, visite la página www.deloitte.com.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), ni su red global de firmas miembro o sus entidades vinculadas (conjuntamente, la «organización Deloitte») pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado.

No se realiza ninguna declaración ni se ofrece garantía o compromiso alguno (ya sea explícito o implícito) en cuanto a la exactitud o integridad de la información que consta en esta publicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades vinculadas, empleados o agentes serán responsables de las pérdidas o daños de cualquier clase originados directa o indirectamente en relación con las decisiones que tome una persona basándose en esta publicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro, y sus entidades vinculadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.

