



Anaqueel invisible

Cómo competir cuando desaparece el consumidor promedio y los algoritmos comienzan a decidir qué marcas entran en consideración

Durante décadas, gran parte de la estrategia de consumo se construyó alrededor de una premisa relativamente estable: existía un consumidor promedio suficientemente amplio como para sostener categorías, marcas y propuestas de valor diseñadas para el centro del mercado.

Ese consumidor está perdiendo relevancia.

La presión económica, los cambios demográficos y una búsqueda de valor por parte de los consumidores pertenecientes a todos los niveles de ingreso, están fragmentando el mercado. Al mismo tiempo, una segunda fuerza comienza a transformar la competencia de una manera todavía más profunda: la inteligencia artificial está emergiendo como un nuevo intermediario entre las marcas y las decisiones de compra.

Estas dos fuerzas convergen en un mismo **reto estratégico**.

Ya no basta con ser una marca conocida, estar disponible o competir por espacio en el anaquel. Las empresas deberán asegurarse de ser relevantes tanto para las personas como para los sistemas que influirán cada vez más en lo que esas personas descubren, comparan y compran.



El centro del mercado se estrecha

Las primeras señales aparecen en la percepción financiera de los consumidores. El *Financial Wellbeing Index* descendió de 110.5 puntos en junio de 2025 a 102 en marzo de 2026. Más que anticipar necesariamente una crisis inmediata de liquidez, el movimiento refleja una menor confianza sobre el entorno económico y una mayor cautela en las decisiones de consumo.

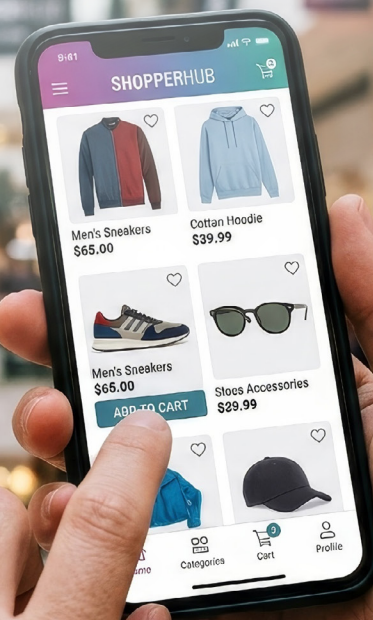
Pero el cambio más relevante está debajo del promedio.

Las intenciones de gasto muestran trayectorias cada vez más divergentes. Mientras un grupo de consumidores incrementa su gasto frente a la línea base de 2021 —de +2 en 2022 a +12 en 2026—, otro pasa de -1 a -15 durante el mismo periodo.

El promedio, por tanto, explica cada vez menos.

Esta polarización está acompañada por un comportamiento presente en todos los niveles socioeconómicos: la búsqueda activa de valor. Cuatro de cada diez consumidores se consideran *value seekers* y 47% de los consumidores globales estaría dispuesto a sacrificar conveniencia para ahorrar dinero. Incluso entre los hogares de mayores ingresos, 35% declara una disposición similar.

Buscar valor dejó de ser sinónimo de tener menor poder adquisitivo. Se está convirtiendo en una nueva disciplina de consumo.



Una transformación estructural, no coyuntural

A esta presión se suman cambios demográficos y patrimoniales que modifican la composición misma de la demanda.

La reducción de las tasas de fertilidad, el envejecimiento poblacional y la concentración de riqueza en generaciones de mayor edad están transformando los segmentos que históricamente sostuvieron el crecimiento de numerosas categorías.

Los hogares encabezados por personas mayores de 65 años han incrementado significativamente su patrimonio neto, mientras que las generaciones más jóvenes enfrentan una realidad financiera distinta. El resultado es un mercado menos homogéneo, donde edad, patrimonio, ingreso y disposición al gasto producen combinaciones cada vez más difíciles de capturar mediante segmentaciones tradicionales.

Para las marcas, esto plantea una cuestión incómoda:

¿para quién están diseñando realmente su propuesta de valor?

La evidencia sugiere que solo una tercera parte de las marcas consigue establecer una posición claramente diferenciada o una ventaja contundente en valor. El resto se queda a mitad de camino: sin ofrecer los precios más atractivos ni una propuesta suficientemente única como para cobrar más por ella.

Los movimientos del retail refuerzan esta tendencia. Dollar Tree, por ejemplo, reportó que 60% de los tres millones de nuevos clientes captados durante el tercer trimestre de 2025 provenían de hogares con ingresos superiores a USD 100,000 anuales.

El mensaje es relevante: **la búsqueda de valor ya no pertenece a un segmento socioeconómico. Está redefiniendo el mercado.**



Del anaquel físico al anaquel invisible

Mientras las empresas intentan responder a esta fragmentación, una transformación paralela está redefiniendo cómo los consumidores descubren y seleccionan productos.

Durante décadas, las marcas compitieron por dos activos escasos: **espacio y atención**. Espacio en el anaquel físico y atención en la mente del consumidor.

La inteligencia artificial introduce un tercero: **ser considerada por el algoritmo**.

Los asistentes y agentes basados en IA pueden comparar productos utilizando información estructurada sobre precio, disponibilidad, especificaciones, valoraciones de los usuarios, sustentabilidad, tiempos de entrega y otras variables relevantes para una determinada consulta.

Esto crea un nuevo espacio competitivo que podríamos llamar el anaquel invisible: el conjunto limitado de productos y marcas que un sistema considera suficientemente relevantes para mostrar, comparar o recomendar.

Y aquí aparece un riesgo distinto.

En el modelo tradicional, una marca podía perder frente a otra dentro del anaquel. En el nuevo entorno, **puede quedar fuera del conjunto de consideración antes de que el consumidor siquiera la vea**.

Cuando el consumidor no decide solo

Las implicaciones pueden ser profundas. Hacia 2030, se estima que una proporción significativa del comercio electrónico podría involucrar agentes de IA. Paralelamente, plataformas de IA generativa y ecosistemas de compra integrados están comenzando a intermediar millones de consultas y recomendaciones.

Esto no significa que la construcción de marca deje de ser importante. Significa algo más complejo **las marcas deberán ser relevantes tanto para las personas como para los algoritmos que influyen en sus decisiones de compra.**

La marca deberá funcionar en **2 sistemas simultáneamente:**

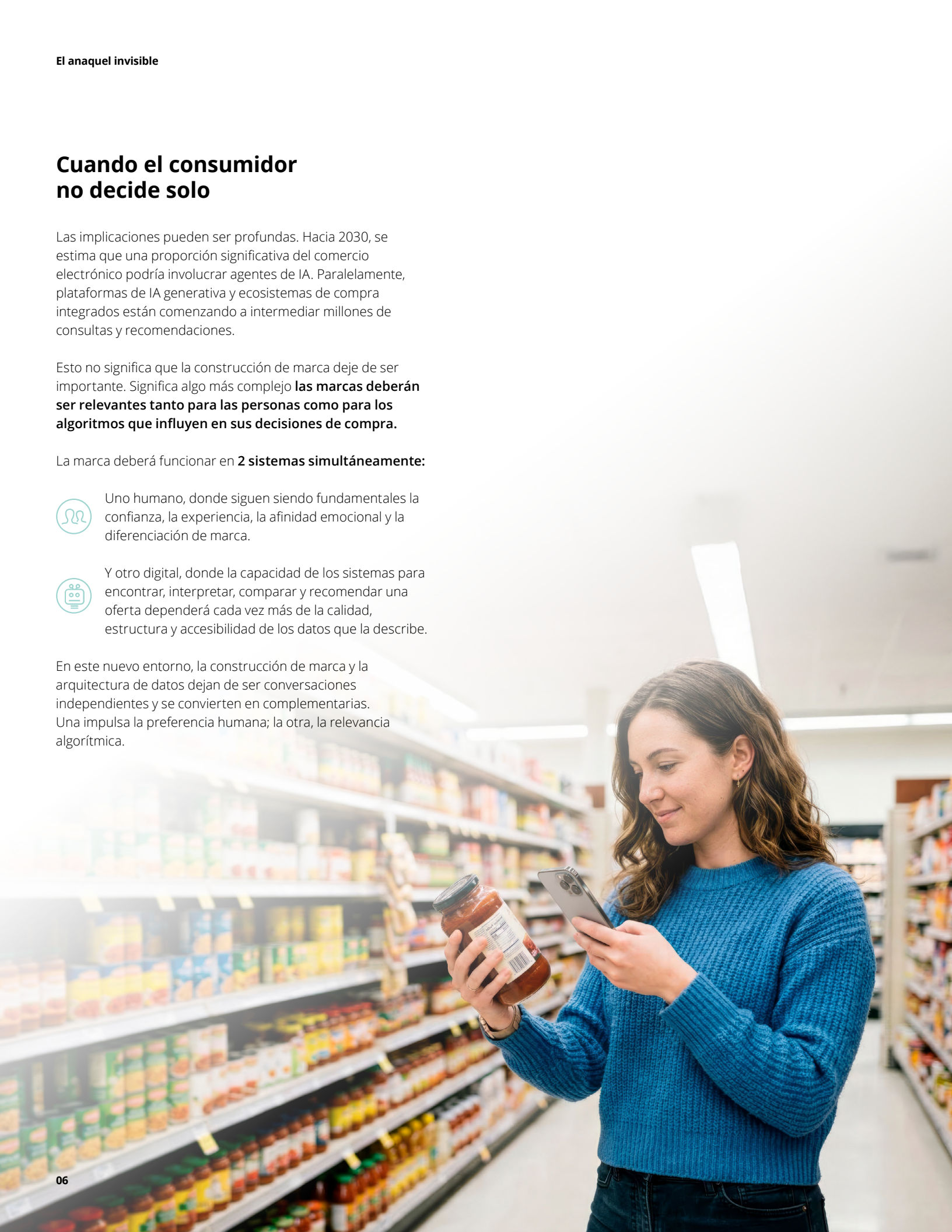


Uno humano, donde siguen siendo fundamentales la confianza, la experiencia, la afinidad emocional y la diferenciación de marca.



Y otro digital, donde la capacidad de los sistemas para encontrar, interpretar, comparar y recomendar una oferta dependerá cada vez más de la calidad, estructura y accesibilidad de los datos que la describe.

En este nuevo entorno, la construcción de marca y la arquitectura de datos dejan de ser conversaciones independientes y se convierten en complementarias. Una impulsa la preferencia humana; la otra, la relevancia algorítmica.



La nueva batalla por la relevancia

En este contexto, la ventaja competitiva no dependerá únicamente de construir una marca poderosa o asegurar presencia comercial. También dependerá de que productos, atributos y propuestas de valor puedan ser descubiertos, interpretados y considerados por sistemas inteligentes.

Esto plantea cuatro prioridades para los líderes:



1. Elegir dónde competir. Definir una posición clara frente a un mercado cada vez más polarizado y evitar quedar atrapados en una propuesta indistinta, incapaz de diferenciarse por valor o competir por precio.



2. Convertir los datos del producto en un activo estratégico. Calidad, consistencia, disponibilidad y gobernanza de información dejarán de ser únicamente asuntos operativos para convertirse en factores clave de visibilidad, recomendación y crecimiento.



3. Preparar la arquitectura para un entorno API-first y agentic. Las marcas deberán poder interactuar con ecosistemas digitales donde la búsqueda y la transacción ocurran cada vez más de forma automatizada a través de agentes y asistentes basados en IA.



4. Pasar de la planeación periódica a la decisión continua. Precio, demanda, inventario, comportamiento y competencia deberán alimentar decisiones más ágiles, dinámicas y basadas en datos.

La pregunta estratégica, entonces, cambia.

Durante décadas fue:

¿Cómo conseguimos el mejor espacio en el anaquel?

Después evolucionó hacia:

¿Cómo conseguimos estar en la mente del consumidor?

Ahora surge una tercera pregunta:

¿Cómo conseguimos que el algoritmo nos considere?

Porque en la era de los agentes de IA, competir no consistirá únicamente en lograr que una persona elija nuestra marca. **Primero habrá que garantizar que nuestra marca llegue a formar parte de las opciones entre las cuales se puede elegir;** que sea identificada, comprendida y recomendada por los sistemas que cada vez influyen más en las decisiones de compra.

Ese es el nuevo anaquel.

Y aunque sea invisible, puede convertirse en uno de los espacios competitivos más importantes de la próxima década.





Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". "Deloitte S-LATAM, S.C." no brinda servicios a los clientes. Consulte <http://www.deloitte.com/conozcanos> para obtener más información

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.