



# Enfocados en el cliente

## El modelo de omninegocio

Encuesta global sobre prioridades para directivos  
del sector de bienes de consumo 2016



[kpmg.es](http://kpmg.es)







**En esta encuesta anual a 400 de los mayores fabricantes y minoristas del sector de bienes de consumo del mundo se examinan las prioridades de los directivos de las empresas de este sector y los retos en los próximos dos años. El informe de este año también contrasta los resultados seleccionados con las conclusiones de una encuesta global a 7.100 consumidores sobre sus conductas y preferencias a la hora de comprar.**

# Índice

- 2 Prólogo
- 4 Introducción: La necesidad ineludible de ser un omninegocio
- 8 Llegar a estar hipercentrado en el cliente
- 20 Desarrollar una mentalidad donde prima lo digital (*digital-first*)
- 26 Crear una cadena de suministro adecuada a su fin
- 34 Llevar la confianza al siguiente nivel
- 42 Crear un omninegocio de primera clase
- 52 Principales percepciones y conclusiones
- 55 Acerca de KPMG  
Acerca de The Consumer Goods Forum  
Agradecimientos
- 56 Acerca de la encuesta

# Prólogo

El sector de bienes de consumo se encuentra inmerso en una profunda disrupción.

Las tecnologías han cambiado las reglas del juego y han revolucionado desde las cadenas de suministro a los puntos de contacto con el cliente. Los consumidores están mejor informados que nunca, por lo que son más escépticos y exigen al sector el cumplimiento de unos estándares cada vez más elevados. El éxito de una empresa al conseguir centrarse en el cliente y asegurar su fidelidad ya no sirve para diferenciarla, sino que determina su supervivencia.



**Carlos Peregrina**

Socio responsable del sector Consumo  
KPMG en España



La disrupción brinda oportunidades significativas para las empresas más ágiles y con más visión de futuro, que están dispuestas a adaptar, o incluso a replantearse, sus modelos de negocio fundamentales. A la vanguardia del sector de bienes de consumo se encuentran las empresas que han avanzado o están avanzando hacia lo que llamamos un modelo de omninegocio, donde el hecho de ofrecer una experiencia omnicanal y sin fisuras se convierte en una exigencia mínima, mientras que la integración digital se extiende más allá de los canales de venta y marketing para proliferar en todos los ecosistemas de las empresas. Podemos hablar de un único canal en el futuro: el cliente.

¿Cómo construiría su empresa hoy y cómo llegaría a ese estado en la situación actual?

En enero y febrero de 2016, KPMG International y The Consumer Goods Forum (CGF) colaboraron por cuarto año consecutivo para llevar a cabo una encuesta a 400 altos directivos del sector de bienes de consumo de las marcas minoristas y de consumo más importantes del mundo, incluidas empresas españolas.



**Willy Kruh**

Socio responsable global de  
Mercados de Consumo de  
KPMG International



**Peter Freedman**

Director gerente,  
The Consumer  
Goods Forum

Mediante esta encuesta y a través de entrevistas a determinados directivos, podemos compartir las percepciones y las estrategias más destacadas de algunos de los omninegocios más avanzados. Además, por primera vez este año, también hemos encuestado a 7.100 consumidores de 19 países, entre los que se encuentra España, sobre sus conductas y preferencias a la hora de comprar, con el objetivo de analizar en qué medida las estrategias de los directivos están en consonancia con lo que piensan realmente los consumidores.

Esperamos que este informe le ayude a identificar algunas áreas de oportunidad dentro de su empresa. Si desea más información, o si tiene comentarios o preguntas, no dude en ponerse en contacto con nosotros.

En nombre de KPMG y de CGF quisiéramos darles las gracias a los que han participado en la encuesta y a los directivos que hemos entrevistado, que con tanta generosidad nos han concedido tiempo para contribuir a este estudio. Sin sus percepciones, este estudio no habría sido posible.

Para más información sobre este informe y otros contenidos relacionados con el sector Consumo y Distribución visite el siguiente enlace:

<https://home.kpmg.com/es/es/home/sectores/consumo-distribucion.html>

# Introducción

## La necesidad ineludible de ser un omninegocio

Los cambios demográficos y económicos, unidos a los continuos avances tecnológicos, están reconfigurando los mercados y el entorno competitivo más rápido que la capacidad de respuesta de muchas empresas. Estos cambios también están brindando oportunidades significativas para las empresas más ágiles y con visión de futuro.

Como consecuencia y para estar a la vanguardia, los minoristas del sector de bienes de consumo, los fabricantes y sus socios de la cadena de suministro están adoptando medidas para transformar sus empresas en omninegocios plenamente integrados, centrados en el cliente y donde prima lo digital (*digital-first*).



Para 2018, casi un tercio de los directivos encuestados (31%) afirman que tienen previsto evolucionar más allá de sus actuales operaciones minoristas de un solo canal, varios canales u omnicanal para convertir sus empresas en omninegocios donde sus canales de venta estarán completamente integrados, incluidos no solo sus canales de venta sino también sus funciones *front-end* y *back-end*, por ejemplo: producción existencias, marketing, ventas, pagos y distribución.

A día de hoy, el 8% declara haber logrado ya la integración de todos sus sistemas (Figura 1). El salto es incluso más pronunciado entre las empresas con un alto crecimiento y más avanzadas en el ámbito digital, ya que el 41% y el 46%, respectivamente, señalan que en los próximos dos años esperan contar con modelos de omninegocio totalmente integrados.

El informe revela también que la mayoría de los directivos son conscientes de la necesidad de comenzar a integrar los

canales de venta, aunque no creen que se vaya a alcanzar un modelo de omninegocio totalmente integrado en un plazo de dos años. Sin embargo, casi la mitad de los encuestados (un 43%) esperan haber integrado sin fisuras los canales de venta antes de 2018, cifra superior al 19% actual. Además, las entidades con un único canal de ventas empezarán a estar obsoletas: para 2018, solo el 1% de las empresas participantes en este estudio esperan depender únicamente de un canal.

En el caso de las empresas españolas consultadas, los datos muestran un cierto retraso en la integración de canales. Así, tan solo un 8% afirma disponer de múltiples canales de venta totalmente integrados. En cualquier caso, se observa cómo las políticas dirigidas hacia la omnicanalidad están en la mente de los directivos españoles, que se han planteado serios retos al respecto durante los dos próximos años. De hecho, para 2018 el 55% espera tener todos sus canales integrados o el modelo de negocio transformado totalmente en omnicanal.

**Figura 1** Los omninegocios están en auge



## Cambio en el perfil demográfico y en la conducta de los consumidores

Los grupos de consumidores que se encuentran en el centro de esta disrupción son mayoritariamente las poblaciones crecientes de clase media de mercados emergentes y la conocida como generación *millennial* (los nacidos entre 1980 y 2000) de todo el mundo. Estos dos grupos de consumidores no solo son insólitos por su gran tamaño y su poder adquisitivo, sino que también están más profundamente conectados a través de dispositivos y canales digitales que cualquier otra generación de consumidores anterior.

“La nueva base de consumidores de gran tamaño procede de las economías emergentes”, afirma Carlos Peregrina, socio responsable del sector Consumo de KPMG en España.

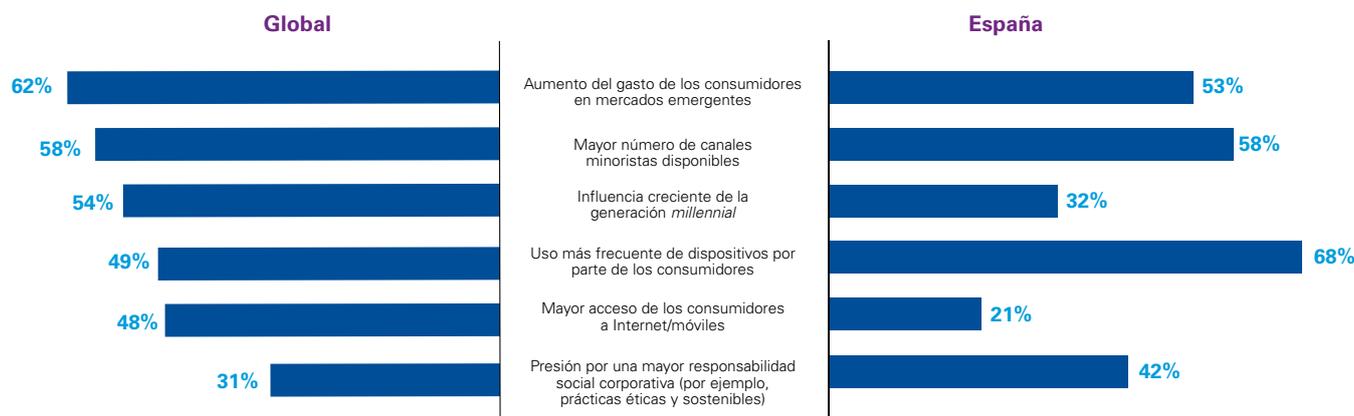
“Quienes quieran operar en el mercado de consumo en el futuro no pueden simplemente dejar de lado a los consumidores de mercados emergentes. Es preciso entrar

cuanto antes y dedicar tiempo”, subraya Peregrina. Los directivos del sector de bienes de consumo comprenden el enorme impacto que tendrán estos cambios demográficos en sus negocios y están reposicionándose para aprovechar al máximo las oportunidades que se llegarán en el futuro. Casi dos tercios (un 62%) de los encuestados señalan que el aumento del gasto de los consumidores en mercados emergentes tendrá un impacto positivo sobre su negocio en los próximos dos años y más de la mitad (un 54%) se muestra optimista sobre la creciente influencia de los *millennial* (Figura 2).

Este dato marca una diferencia respecto a las empresas españolas, que si bien también dan importancia a los mercados emergentes (53%), no creen que la generación Millennial tenga un impacto tan decisivo, con un 32% de las respuestas. En cambio, otorgan más importancia al uso de dispositivos móviles por parte de los clientes (68%).

**Figura 2**

## Los mercados emergentes y la generación *millennial* están impulsando el modelo omninegocio



Porcentaje de los directivos que señalan que la tendencia tendría un impacto positivo sobre su negocio

### Cómo superar el reto

Adaptarse al entorno de cambio de consumidores exige más que una integración de los canales de venta y la coordinación de los puntos de contacto con el cliente. Como las expectativas de los consumidores continúan aumentando, contar con múltiples canales de venta flexibles se está convirtiendo en un requisito indispensable. De hecho, las empresas con más éxito del sector de bienes de consumo ya están pensando más allá de la integración sin fisuras de sus canales de venta y en la actualidad se centran en la integración de sus ecosistemas completos, situando a sus clientes en el núcleo de todo.

“Las mejores empresas trabajan partiendo del cliente como base”, explica el responsable del Centro de Excelencia Global de Clientes de KPMG en EEUU. “Aplican la perspectiva de los clientes a lo que ellos desean, lo que ofrece la competencia y lo que hacen empresas que no son competidores. Este proceso es lo contrario a la antigua fórmula de crear productos y encontrar posteriormente a clientes para vendérselos”, indica Hernández. El informe sobre la encuesta de prioridades de este año ofrece una hoja de ruta para ayudar a las empresas a minimizar los riesgos y afrontar las decisiones que tendrán que tomar cuando hagan la transición a un omninegocio.

“Transformar la **empresa** en un **modelo de omninegocio** verdaderamente integrado es crucial”

En los siguientes apartados exploraremos:

- 1. Pasar a estar hipercentrado en el cliente:** Los futuros negocios del sector de bienes consumo se centrarán exclusivamente en el cliente mediante el uso de la tecnología y de los análisis de datos con el objetivo de dirigir, suministrar y personalizar productos y experiencias para una base de clientes sumamente segmentada.
- 2. Desarrollar una mentalidad donde prima lo digital:** No basta con alcanzar una presencia digital convincente. Las empresas deben adoptar una mentalidad donde prime lo digital, que impulse la transformación digital en todo el negocio y los canales digitales estén en el centro de toda su actividad.
- 3. Crear una cadena de suministro adecuada a su fin:** Desarrollar un omninegocio puede añadir presión sobre unas cadenas de suministro que quizás hayan sido diseñadas para épocas menos complejas. Por ello, conseguir una cadena de suministro basada en la demanda será fundamental.
- 4. Llevar la confianza al siguiente nivel:** La confianza de los consumidores siempre ha sido crucial para el éxito. Sin embargo, en un mercado digital en el que los consumidores están mejor informados y la competencia es feroz, la confianza se convierte en la mejor manera de conservar a los clientes.
- 5. Crear un omninegocio de primera clase:** Para crear un verdadero omninegocio, las empresas de consumo tendrán que desarrollar una organización totalmente integrada en torno al cliente e impulsada por tecnología y análisis avanzados.

# Llegar a estar hipercentrado en el cliente

Para competir en un mercado global con un perfil demográfico cambiante, incluso las mejores empresas de consumo de la actualidad necesitarán una comprensión multidimensional más profunda de sus clientes. Estar hipercentrado en el cliente significa prestarle mucha más atención mediante el uso de análisis de datos avanzados y tecnologías inteligentes, para hacer un seguimiento y adelantarse a la conducta de los consumidores prácticamente en tiempo real, además de ofrecer productos y experiencias personalizadas cuando, donde y como los quiera el cliente.

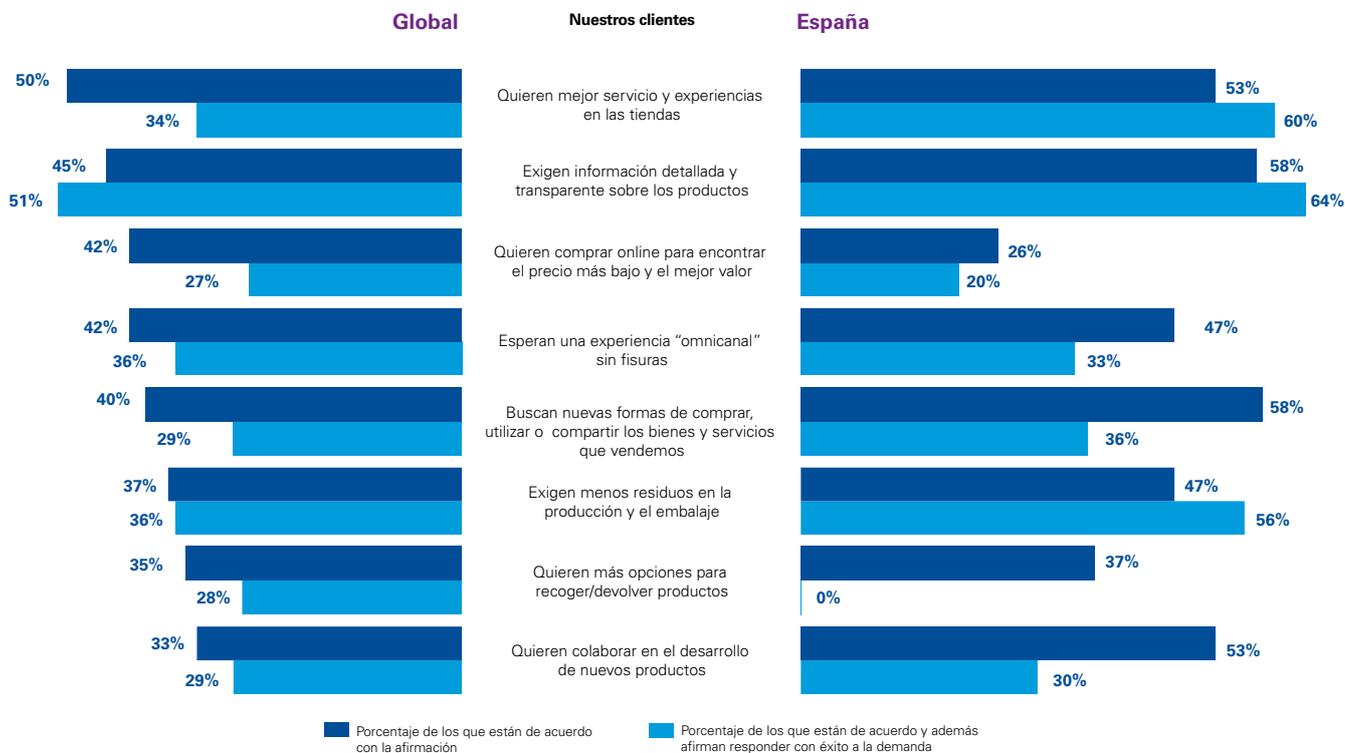
Sin embargo, seguir el vertiginoso ritmo de cambios en las demandas de consumidores puede suponer un reto, como muestran los resultados de esta encuesta. Por ejemplo, aunque la mitad de las empresas participantes a nivel global creen que sus clientes quieren mejores servicios y experiencias en las tiendas, solo un tercio de los encuestados considera que se cumplen con éxito estas demandas. Por su parte, las empresas españolas son más optimistas y el 60% considera que se están cumpliendo las demandas de los consumidores en este aspecto. De modo similar, el 42% de las compañías encuestadas indican que sus clientes quieren comprar online para encontrar el precio más bajo y la mejor calidad, frente al 26% de las compañías españolas, pero solo el 27% creen que se está respondiendo con éxito a esta demanda, porcentaje que se reduce al 20% en el caso español.

En este punto se observa cómo las empresas españolas están más centradas en ofrecer al cliente una mayor información de los productos y servicios (58%) y por dar respuesta a las nuevas formas de comprar, usar o compartir los productos que compran (58%). Otras áreas en las que las empresas no cumplen todas las expectativas son la oferta de una experiencia omnicanal, brindar nuevos modelos de negocio y dar opciones para la recogida o devolución de productos (Figura 3).

“Las preferencias de los consumidores están cambiando con mayor rapidez que la capacidad de respuesta de muchas grandes empresas”, comenta David Stangis, vicepresidente de Responsabilidad Corporativa y máximo responsable de Sostenibilidad en Campbell Soup Company. “En el sector de bienes de consumo envasados en general y en el sector de alimentación en particular, son significativos los esfuerzos centrados en obtener las percepciones de sus consumidores. Pero puede resultar complicado para las organizaciones grandes y complejas comprender qué tendencias tienen que seguir. Esta nueva tendencia, ¿se convertirá en una pieza esencial del mercado? ¿Con qué rapidez crecerá? ¿Podríamos perder a nuestros consumidores principales si apostamos por lo que podría ser simplemente una moda pasajera?”, explica.

**Figura 3**

Las empresas de consumo no están a la altura de las demandas de los clientes



# ► ¿Hasta qué punto conoce bien a sus clientes?

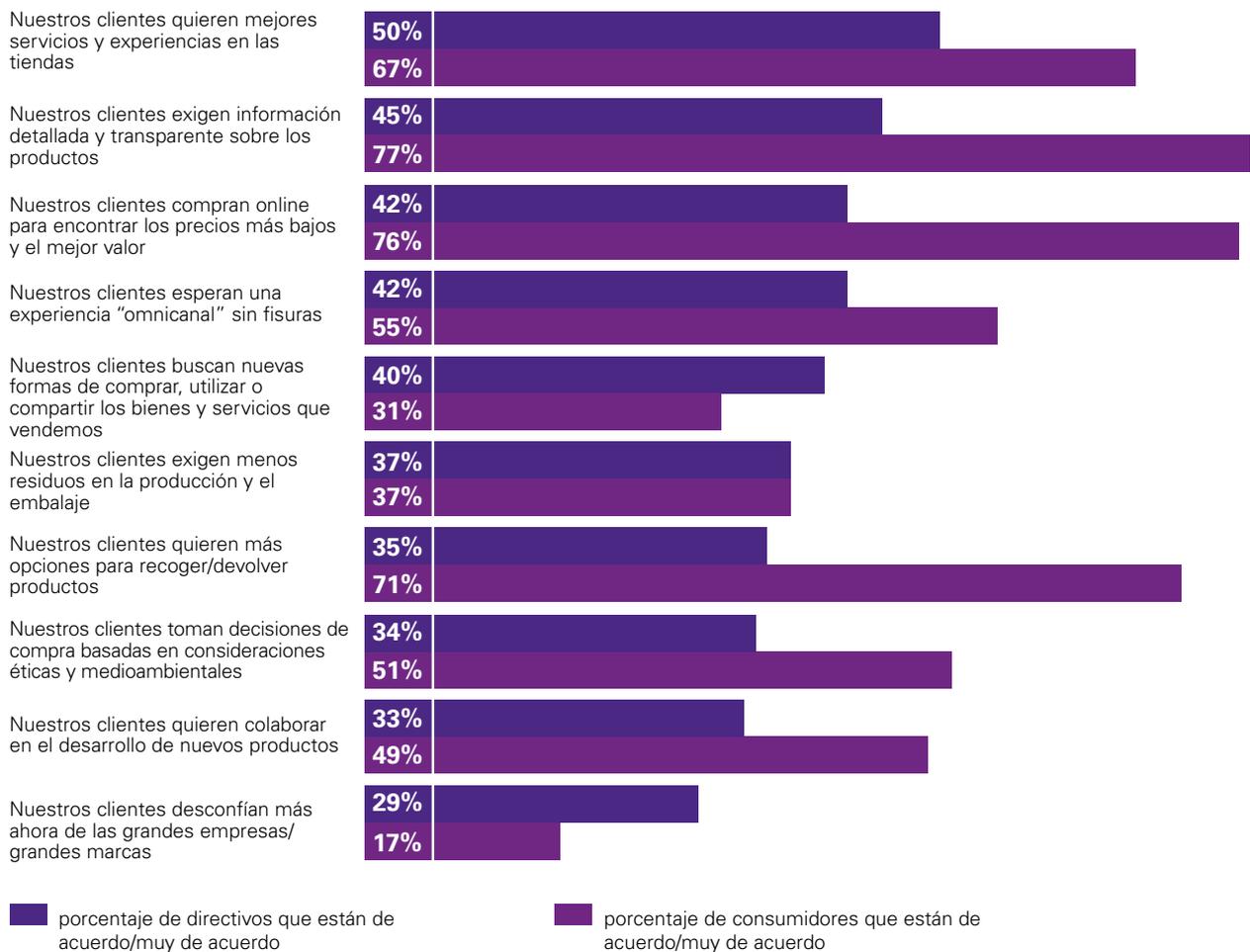
## Enfocados en el cliente: El modelo de omninegocio

**Figura A** ¿Cuáles son las prioridades de los consumidores?

Para evaluar hasta qué punto los directivos del sector de bienes de consumo comprenden a sus clientes, KPMG encuestó a 7.100 consumidores de todo el mundo y comparó las conclusiones con los resultados de la encuesta anual sobre prioridades para los directivos del sector de consumo de 2016. Esta comparación puso de manifiesto que los directivos subestiman varias prioridades de los consumidores, a veces con graves consecuencias. Por ejemplo, aunque los directivos son conscientes de la importancia relativamente alta de prestar mejores servicios en las tiendas, la información detallada sobre los productos,

los precios y el valor, así como una experiencia omnicanal sin fisuras, subestiman la importancia de otros factores.

Por ejemplo, los consumidores consideran una prioridad poder contar con más opciones para recoger y devolver los productos (71%), mientras que las empresas piensan que sus clientes le conceden una importancia relativamente baja (35%). Asimismo, es posible que algunos directivos también estén subestimando la importancia de cuestiones medioambientales y éticas o la capacidad de colaborar con empresas en el desarrollo de productos (Figura A).



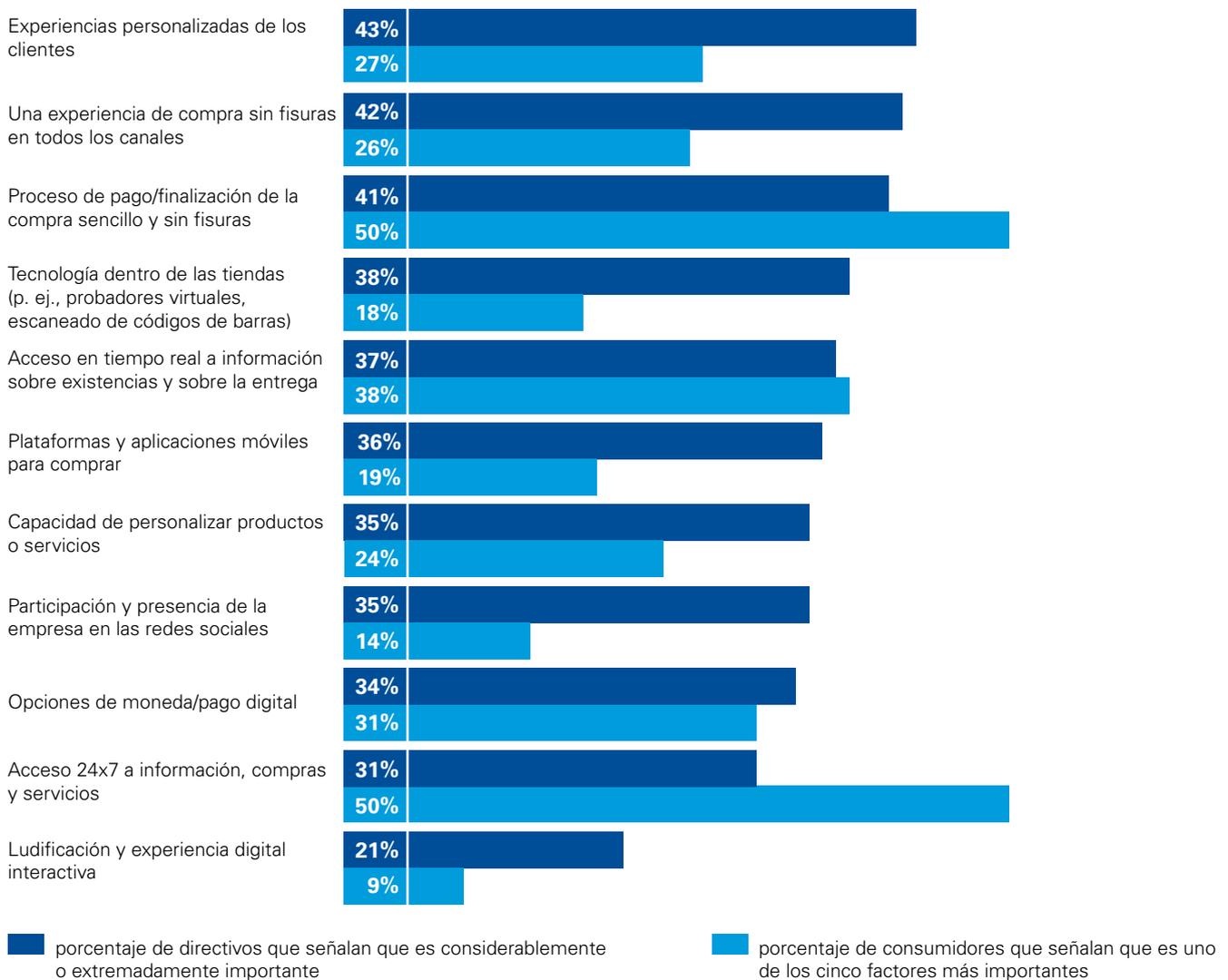
**Figura B**

## ¿Qué influye más en los consumidores cuando eligen qué marca o a qué empresa comprar?

La comparación de las dos encuestas también revela que hay diferencias entre lo que piensan unos y otros sobre distintos aspectos de la experiencia de compra a la hora de elegir una determinada marca o empresa.

Como se muestra en la Figura B, la calificación relativamente alta que conceden los directivos a las experiencias personalizadas de clientes, integración sin

fisuras a través de varios canales, tecnología en las tiendas, aplicaciones móviles y presencia en redes sociales; y la calificación relativamente baja a la importancia de las opciones de pago digital y el acceso las 24 horas del día los 7 días de la semana (24x7) a la empresa no reflejan necesariamente lo que los consumidores consideran más o menos importante (Figura B).



## Pensar de forma diferente sobre la conducta del cliente

El primer paso para acercarse a los consumidores es replantearse cómo utilizar los datos y análisis para obtener una mejor percepción de los clientes. “Las mejores empresas de su clase están sobrepasando sus sistemas CRM para aprender sobre sus clientes”, afirma Bill Nowacki, director gerente de Datos y Análisis (D&A) de KPMG en Reino Unido. “Están elaborando datos más específicos sobre sus consumidores, que incluyen características distintas al gasto. Además, están situando sensores en torno a sus clientes para detectar cambios sutiles en la demanda”, explica.

En concreto, Nowacki menciona tres tipos de datos que las mejores empresas de consumo de su clase necesitan aprovechar para comprender cómo y por qué un cliente actúa de una forma determinada durante todo el proceso de compra: datos circunstanciales, situacionales y de conducta demostrada.

“Los datos circunstanciales consisten en saber, por ejemplo, que el cliente tiene el síndrome del nido vacío y ya no necesita comprar tanta leche porque sus hijos han crecido y se han ido de casa”, explica Nowacki. “Los datos situacionales ayudan a comprender que el cliente pasa todos los días por la tienda de camino al trabajo y a veces entra. Los datos de conducta demostrada indican que el cliente se conecta online para realizar compras consistentes en hacer ‘clic y recoger’ en la tienda, pero a veces prefiere comprar en el establecimiento físico”.

Las empresas deben recopilar y analizar tantos datos circunstanciales, situacionales y de conducta demostrada como sea posible para poder empezar a comprender la motivación de por qué, cuándo y cómo toma un consumidor la decisión de comprar en un momento dado. “Las marcas van a tener que sobresalir en extraer estas percepciones de fuentes propias, así como de otras fuentes”, explica Nowacki.

## Aprovechar los análisis más inteligentes

Con el objetivo de adquirir más conocimientos sobre los clientes, las empresas señalan que tienen previsto invertir significativamente en tecnologías y análisis más inteligentes. Si bien el 30% de las compañías participantes en la encuesta afirman que utilizan los análisis de datos en la actualidad, la cifra se duplica hasta el 59% de cara a los próximos dos años. Asimismo, se espera que se duplique el uso de análisis predictivos del 24% al 49%. Otras herramientas de análisis dirigidas al conocimiento rápido incluyen sistemas de seguimiento en tiempo real, modelización de escenarios y capacidades de pruebas de resistencia (*stress tests*) y de microsegmentación (*micro-targeting*).

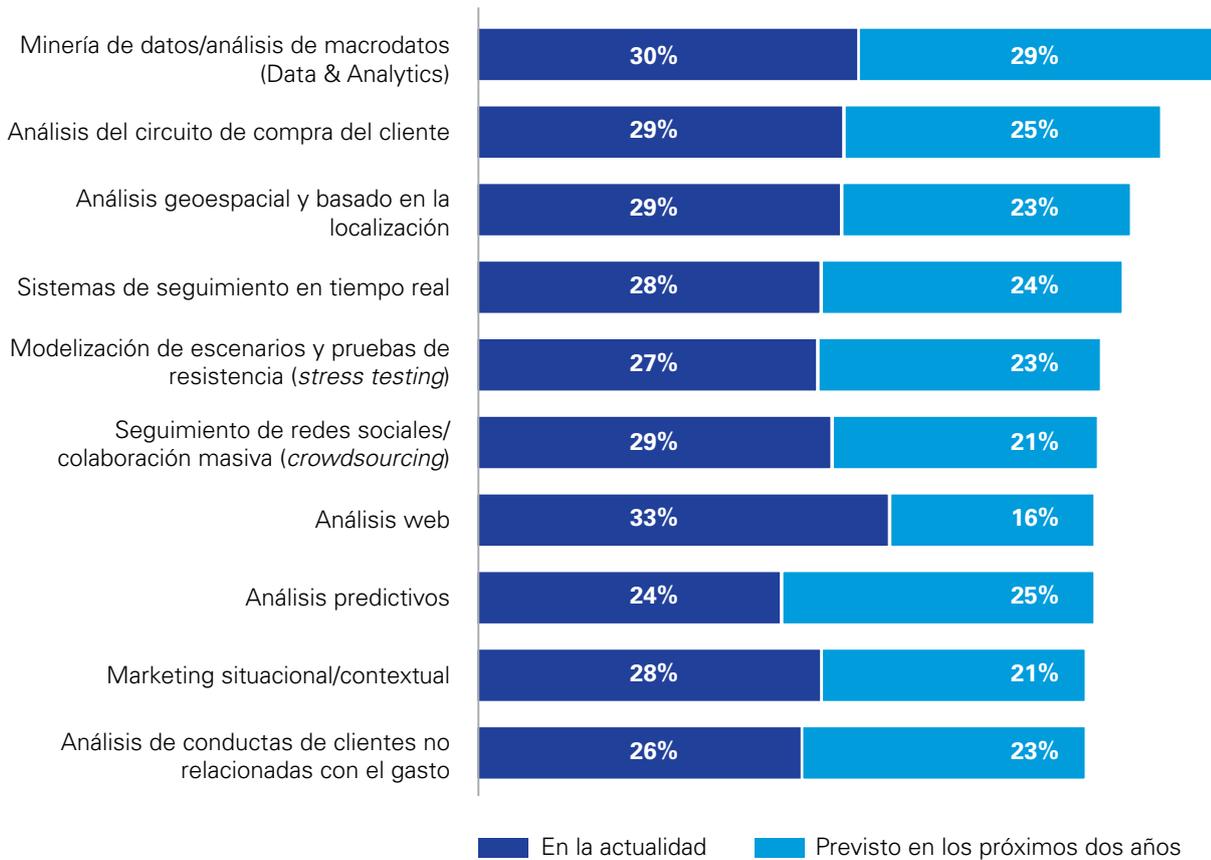
Una empresa que está llevando los análisis a un nivel superior es The North Face, empresa estadounidense de ropa, equipo y calzado para el aire libre. Este fabricante radicado en California utiliza Watson, la tecnología de inteligencia artificial de IBM que se hizo famosa por ganar el concurso Jeopardy contra los campeones anteriores. The North Face utiliza Watson para facilitar que sus consumidores online encuentren las chaquetas adecuadas entre las miles de referencias de su sitio web.

En abril, la empresa de ropa lanzó su primera experiencia activada por Watson dirigida al entorno minorista. La experiencia online permite a los clientes entablar una conversación con Watson basada en preguntas y respuestas para encontrar la chaqueta adecuada. “Identificamos preguntas y creamos una experiencia que invita a los consumidores a delimitar la búsqueda mediante inteligencia artificial”, explica Cal Bouchard, vicepresidente de Comercio y Experiencia Digitales en The North Face. “Esto ofrece al comprador una experiencia lo más parecida a si un agente de ventas humano lo ayudase a elegir una chaqueta. Los consumidores siempre buscan algo nuevo en el sector de compras online y creemos que esto cumple sus expectativas”, afirma.

“ El uso de **análisis predictivos** se **duplicará** hacia 2018 ”

**Figura 4**

**Aumenta el uso de la tecnología analítica**



“Las **preferencias de los consumidores** cambian con más rapidez que la capacidad de respuesta de **grandes empresas**”

Además de utilizar los análisis cognitivos, Luis Ferrándiz, socio responsable de Servicios Digitales en Management Consulting de KPMG en España, considera que las empresas deberían concentrarse en los análisis del embudo de compra para encontrar su lugar en el mundo “omni”. La encuesta muestra que los directivos están de acuerdo con esta premisa y tienen previsto aumentar su uso de análisis del circuito de compra, desde el 29% hasta el 55% hacia 2018.

“Al prestar más atención al mapa del embudo de compra del cliente, las empresas del sector podrán comprender mejor los cambios emergentes en la dinámica de los consumidores”, comenta Ferrándiz. “En algunos casos, los consumidores cambian con más rapidez de lo esperado. Acuden a nuevos canales, nuevos métodos y nuevas vías para comprar.

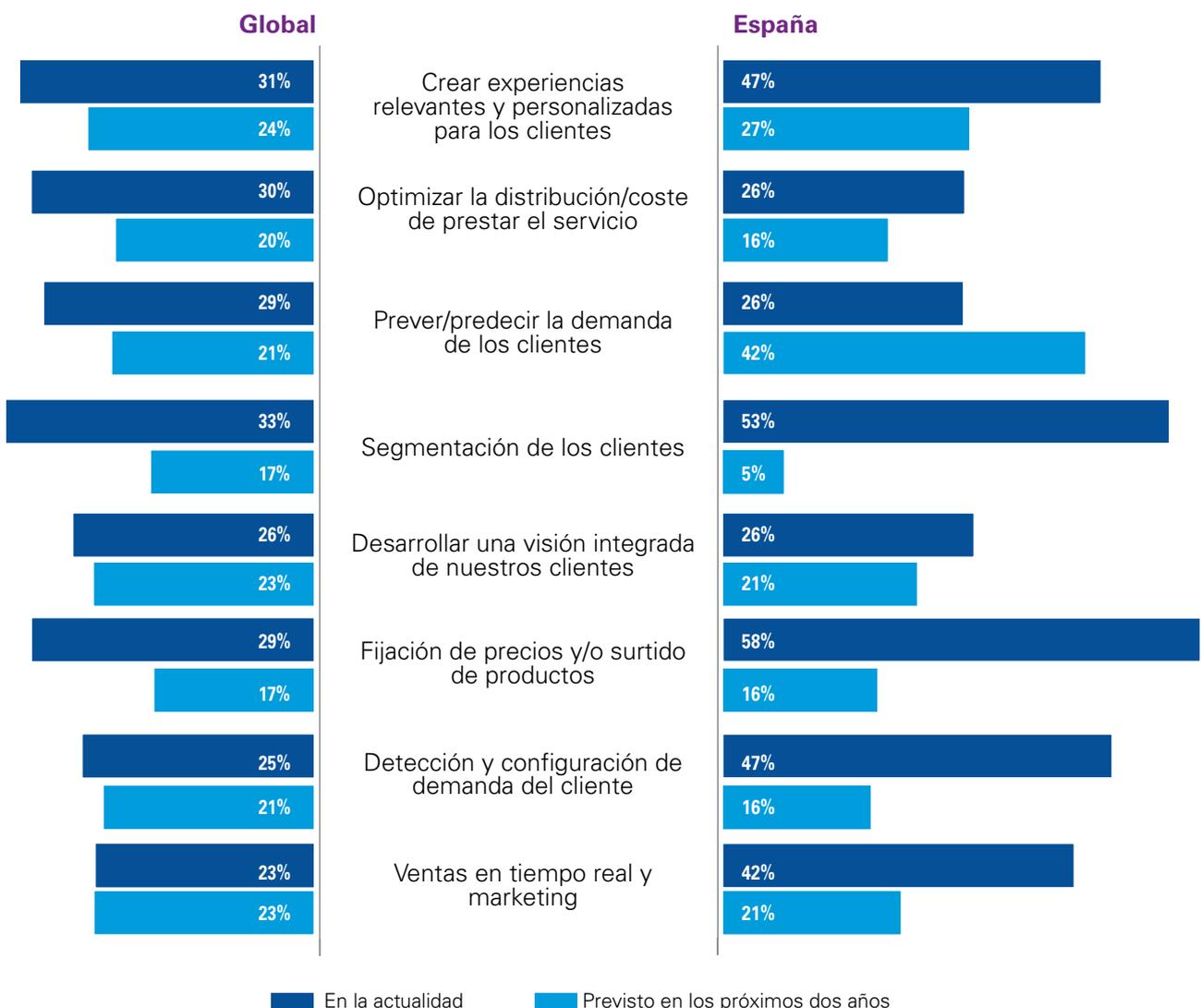
Y algunos van tan despacio como antes. El riesgo radica en pensar que todo el mundo se mueve al mismo ritmo. No es

así y los análisis del embudo de compra ayudarán a guiar su criterio”, subraya.

En los dos próximos años, las empresas a nivel global tienen previsto aumentar su uso de análisis avanzados para materializar las prioridades de los clientes, como la creación de experiencias relevantes y personalizadas (55%), la optimización de distribución y coste de prestar el servicio (50%) y la mejora de las previsiones de la demanda (50%).

Por su parte, las compañías españolas, aunque prevén seguir esta línea, también destacan como aspectos prioritarios la fijación de precios y de surtido (74%), como se aprecia en el gráfico. Además, casi el doble de empresas empleará dentro de dos años análisis para lograr una visión integrada de sus clientes y mejorar la detección y la configuración de la demanda de los clientes (Figura 5).

**Figura 5** Máximas prioridades para invertir en análisis de datos



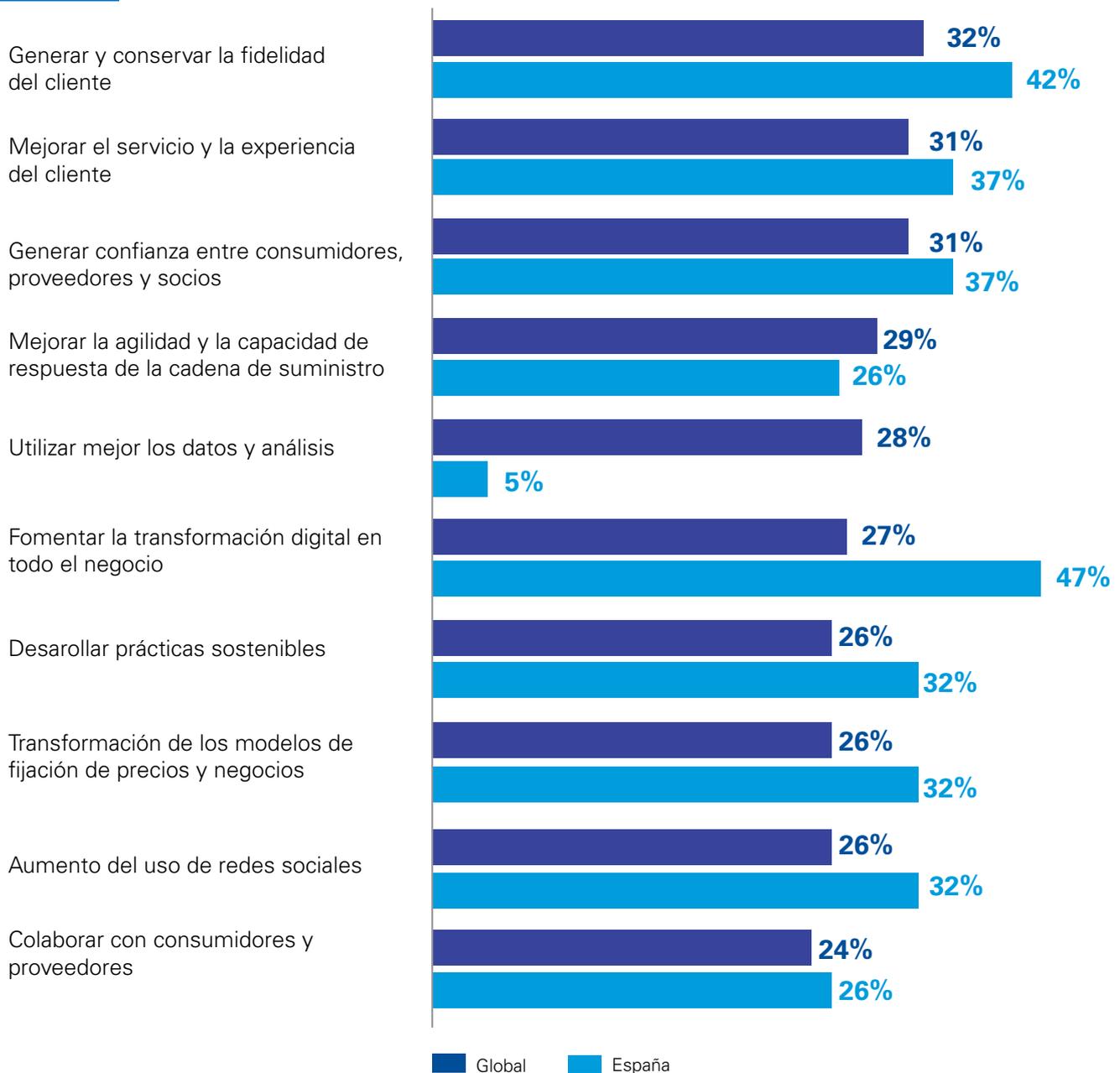
## Centrarse exclusivamente en el cliente

Las prioridades de las empresas hoy en día se centran directamente en el cliente. En concreto, los directivos que participaron en la encuesta sitúan como sus tres máximas prioridades mantener la fidelidad de los clientes, mejorar el servicio y experiencia y generar su confianza entre los clientes. Asimismo, cada uno de estos aspectos es una prioridad para prácticamente un tercio de los encuestados. Por su parte las empresas españolas sitúan por encima de estas tres prioridades la transformación digital de negocio.

Justo a continuación, en cuarto lugar, el 29% de los directivos encuestados a nivel global declaran que mejorar la agilidad y la flexibilidad de su cadena de suministro -una cuestión que podría considerarse el eje central de un modelo de negocio centrado en el cliente- será una prioridad máxima durante el próximo año (Figura 6). “Las empresas de consumo no deben limitarse a comprender a sus clientes, sino que deben ir más allá de la tecnología”, afirma el socio responsable del sector de Consumo de KPMG en España. “Es preciso que se diferencien a través de la experiencia del cliente por encima de todo lo demás”, asegura.

**Figura 6**

Máximas prioridades para las empresas de consumo en 2016



Esta cultura centrada en el cliente es fundamental en The Hershey Company. En 2008, la empresa global de confitería y tentempiés se dio cuenta de que su modelo de negocio basado en la oferta no encajaba con las tendencias de mercados emergentes, por lo que la dirección empezó a modificar la compañía hacia un modelo más basado en la demanda.

“Transformamos el enfoque de la empresa de modo que en la actualidad ya no se trata de lo que podemos hacer y vender, sino de comprender qué quiere el consumidor y que eso constituya el punto central para ofrecer productos y experiencias”, explica Michele Buck, presidenta, Norteamérica, en The Hershey Company. “Hemos situado los conocimientos en el centro de nuestra ventaja competitiva”.

“Tener un modelo basado en la demanda, adquirir conocimientos y desarrollar colaboraciones estrechas con clientes del sector minorista y con socios de la cadena de suministro constituye el núcleo del modelo de negocio de Hershey”, comenta Buck. “Ahora podemos ver todo el proceso de principio a fin, desde nuestras materias primas, el área de compras y la cadena de suministro hasta la fabricación y la distribución minorista en un sistema de circuito cerrado. Nos permite ser más eficientes en términos de gestión de existencias en todo el sistema y establecer relaciones más estrechas con nuestros clientes”, explica.

Estar hipercentrado en el cliente es particularmente vital para triunfar en los mercados emergentes, donde las necesidades y las conductas de los consumidores pueden variar drásticamente respecto a las del mundo occidental.

“Como consumidor que vive en China, diría que tenemos algunos de los clientes más tecnológicamente avanzados del mundo”, declara Jessie Qian, responsable de Mercados de Consumo de KPMG en China. Si bien las conductas digitales de los consumidores chinos pueden ser similares a las de las observadas en los mercados occidentales, existen algunas grandes diferencias en cuanto a la actitud.

“En el mundo desarrollado existen más reglamentos y mayor fidelidad de los clientes. En Occidente, la gente ha crecido con las marcas. Forman parte de sus vidas. Pero el mercado de consumo de China solo se ha desarrollado realmente en los últimos 20 años. Por tanto, los consumidores cambian de marca con frecuencia”, indica Qian.

El Grupo Aeon, la mayor cadena minorista asiática, utiliza una estrategia centrada en el cliente para establecer relaciones con sus clientes a largo plazo. Jerry Black, director ejecutivo de

Aeon y vicepresidente de Aeon Retail a cargo del área digital, considera que el cambio de demandas de los consumidores brinda una oportunidad para establecer relaciones más fuertes con los clientes. “Un cambio de mentalidad consiste en tratar las interacciones con el cliente como una oportunidad, no como una función del centro de llamadas (*call center*). Por ejemplo, aunque gestionar las devoluciones o cambios de los clientes puede resultar caro, también son una oportunidad para que los clientes vuelvan a nuestra tienda y quizás compren más. Pero incluso si solo cambian el producto y les encontramos un producto, una talla o una composición, ya es una oportunidad para satisfacer al cliente”, afirma.

En este sentido, Black cree que la proliferación de canales y medios de contacto con el cliente también benefician al negocio. “Los clientes que utilizan múltiples medios de contacto tienden a estar más en contacto con nosotros y a ser más fieles, mientras que los clientes con los que tenemos contacto con menos frecuencia o que interactúan solo mediante un canal suelen ser menos rentables”, explica.

## La generación *Millennial* ocupa el centro de atención

Teniendo en cuenta que los *millennial* representan en la actualidad dos mil millones de una población mundial compuesta por 7.400 millones de personas, este segmento se está convirtiendo con rapidez en la fuente número uno del gasto de consumo. Por consiguiente, es fácil ver por qué los directivos de nuestra encuesta consideran que los *millennial* serán positivos para sus negocios. Las empresas participantes ven oportunidades en varias características que definen a esta generación, entre las que incluyen un mayor gasto en salud (33%), preferir las marcas con conciencia social (30%), valorar experiencias de compra que van más allá de los productos (30%) y comprar a través de dispositivos móviles (28%).

Sin embargo, estos porcentajes varían sustancialmente en el caso de las compañías españolas, que consideran que las mayores oportunidades que brinda esta generación son su disposición a gastar más en salud y bienestar (68%), la valoración de la autenticidad y customización de productos fabricados localmente (42%) y su predilección por marcas con conciencia social (32%). También destaca que solo el 11% de las empresas encuestadas valore como oportunidad el hecho de que los *millennial* estén más dispuestos a comprar a través de dispositivos móviles, más aún si se tiene en cuenta como el uso de estos dispositivos se ha situado en este informe como el factor de mayor impacto para las compañías (Figura 2).

“Estar hipercentrado en el cliente es particularmente **vital** para triunfar en los **mercados emergentes**, donde las necesidades y las conductas de los consumidores pueden variar drásticamente de las observadas en el mundo **occidental**”

## ► Preparar el negocio para los *millennial*

“Los *millennial* gastan cantidades exorbitantes en experiencias”, explica Carlos Peregrina, socio responsable del sector de Consumo de KPMG en España. Por ejemplo, dependiendo del país, entre el 75% y el 85% de madres primerizas pertenecen a dicha generación. Por tanto, ¿qué significa esto para la estrategia de consumo en el futuro? ¿Y cómo se explota la confianza que depositan en sus amigos y en las redes sociales en lugar de en la publicidad?”

Las necesidades de los *millennial* varían en función del país y de la edad, pero el hilo común es el valor que otorgan a la experiencia. “Ha aumentado el gasto en restaurantes, mientras que ha disminuido en las tiendas de alimentación, porque la gente prefiere salir y disfrutar de una comida deliciosa. Los *millennial* también utilizan, por supuesto, la tecnología en gran medida y valoran los buscadores”, señala Peregrina. “Pero la clave para atraer a esta generación radica en ofrecerles una experiencia irresistible. En Toronto hay un bar donde los camareros y camareras llevan camisetas que dicen ‘Precio, calidad, servicio — elige dos opciones que quieras’. Pero en el mundo actual, los consumidores, especialmente los *millennial*, quieren las tres cosas a la vez”.

Para responder al reto de esta generación, Peregrina recomienda centrarse exclusivamente en el cliente. “Para centrarse verdaderamente en el cliente, las empresas deben conocer cada matiz de las necesidades y conductas de un cliente. Eso significa disponer de los datos adecuados, las herramientas adecuadas, la estrategia adecuada y los recursos humanos adecuados”, afirma. Peregrina admite que esto exigirá un cambio fundamental, pero considera que en un entorno que cambia con tanta rapidez, es importante seguir el consejo del jugador de hockey Wayne Gretzky y “patinar hacia donde va a estar el disco, no hacia donde ha estado”.

“ Teniendo en cuenta que los *millennial* representan ahora **2.000 millones** de una **población mundial de 7.400 millones**, este segmento se está convirtiendo con rapidez en la fuente número uno del gasto de consumo ”

Al mismo tiempo, la generación *Millennial* representa retos para las empresas de consumo. En concreto, los directivos encuestados mencionan una serie de obstáculos a la hora de vender a esta generación de jóvenes adultos. Su lista de retos la encabeza un nivel más bajo de ingresos disponibles (31%), aversión a la publicidad tradicional (26%), influencia de opiniones y recomendaciones encontradas en Internet (25%) y su tendencia a mirar pero no a comprar (24%). Como se observa en el siguiente gráfico, estos retos son compartidos por las empresas españolas salvo el nivel más bajo de ingresos, opción marcada solamente por el 16% de los encuestados. En su lugar, los directivos españoles sitúan la compra con dispositivos móviles como uno de los principales retos 32% (Figura 7).

Tanto si brinda más bien una oportunidad como si plantea un reto, lo cierto es que la generación *Millennial* es una fuerza motriz que afecta a las empresas orientadas al consumo. Colleen Drummond,

responsable de KPMG Innovation Lab en Estados Unidos, cree que esta generación está formada por las personas clave que influyen en las tendencias del mercado de consumo.

“Los *millennial* suelen ser pioneros en adoptar novedades”, comenta Drummond. “Su influencia se extiende de forma viral y su conducta traspasa generaciones con mucha rapidez. Uber es un ejemplo excelente que lo demuestra. Muchos miembros de la generación del baby boom oyeron a sus hijos hablar de ese servicio y empezaron a utilizarlo. Su cambio de conducta se produjo en cuestión de días o semanas, no meses o años”, indica.

Nuestra encuesta revela que las empresas utilizan un arsenal de técnicas para dirigirse a la generación *Millennial*. Los enfoques más comunes incluyen añadir productos con una buena relación calidad-precio (45%), ofrecer más información sobre los productos (38%), aumentar la inversión en canales y aplicaciones móviles (34%) y crear una plataforma omnicanal integrada (33%).

**Figura 7**

## Oportunidades y retos de la generación *Millennial*

### Global

#### Oportunidades

|  |     |
|--|-----|
| Están dispuestos a gastar más en salud y bienestar                   | 33% |
| Esperan que las marcas tengan mayor conciencia social y comunitaria  | 30% |
| Valoran las experiencias de compra que van más allá de los productos | 30% |
| Son más propensos a comprar a través de un dispositivo móvil         | 28% |
| Buscan la máxima comodidad al menor precio                           | 28% |
| Son más propensos a utilizar múltiples dispositivos tecnológicos     | 26% |

### España

|   |     |
|---|-----|
| Están dispuestos a gastar más en salud y bienestar                            | 68% |
| Tienen mayor educación que otras generaciones                                 | 47% |
| Valoran la autenticidad y los productos personalizados, elaborados localmente | 42% |
| Esperan que las marcas tengan mayor conciencia social y comunitaria           | 32% |
| Exigen más información sobre los ingredientes y la procedencia                | 26% |
| Prefieren el acceso (por ejemplo, renting o sharing) a la pertenencia         | 26% |

#### Retos

|   |     |
|---|-----|
| Disponen de menos ingresos que otras generaciones                             | 31% |
| Están menos influidos por la publicidad tradicional                           | 26% |
| Están más influidos por opiniones o recomendaciones encontradas en Internet   | 25% |
| Quieren contribuir a la creación e implicarse con las marcas                  | 23% |
| Valoran las experiencias de compra que van más allá de los productos          | 22% |
| Valoran la autenticidad y los productos personalizados, elaborados localmente | 21% |

|   |     |
|---|-----|
| Están menos influidos por la publicidad tradicional                           | 42% |
| Les encanta ir de tiendas y mirar pero son menos propensos a comprar          | 37% |
| Están más influidos por opiniones o recomendaciones encontradas en Internet   | 32% |
| Tienen diferentes curvas de adopción de producto                              | 32% |
| Son más propensos a comprar a través de un dispositivo móvil                  | 32% |
| Valoran las experiencias de compra que van más allá de los productos          | 26% |
| Buscan la máxima comodidad al menor precio                                    | 26% |
| Son más propensos a utilizar múltiples dispositivos tecnológicos              | 26% |
| Valoran la autenticidad y los productos personalizados, elaborados localmente | 26% |

Concretamente, las empresas que crecen con rapidez, las que registraron al menos un aumento del 10% en sus ingresos el año pasado, son las que más tienen a los *millennial* en su punto de mira. Casi la mitad (45%) de estas empresas declaran que añadirán productos con buena relación calidad-precio (opción preferida por el 26% de los directivos españoles), el 33% está creando plataformas omnicanal y de comercio electrónico (frente al 26% de empresas españolas) y el 31% está diseñando experiencias del cliente que se dirigen específicamente a los *millennial*, porcentaje que asciende al 37% en España. En este sentido, destaca que el principal enfoque para las empresas españolas es la inversión en el desarrollo del canal móvil y apps, con un 63% de las respuestas (Figura 8).

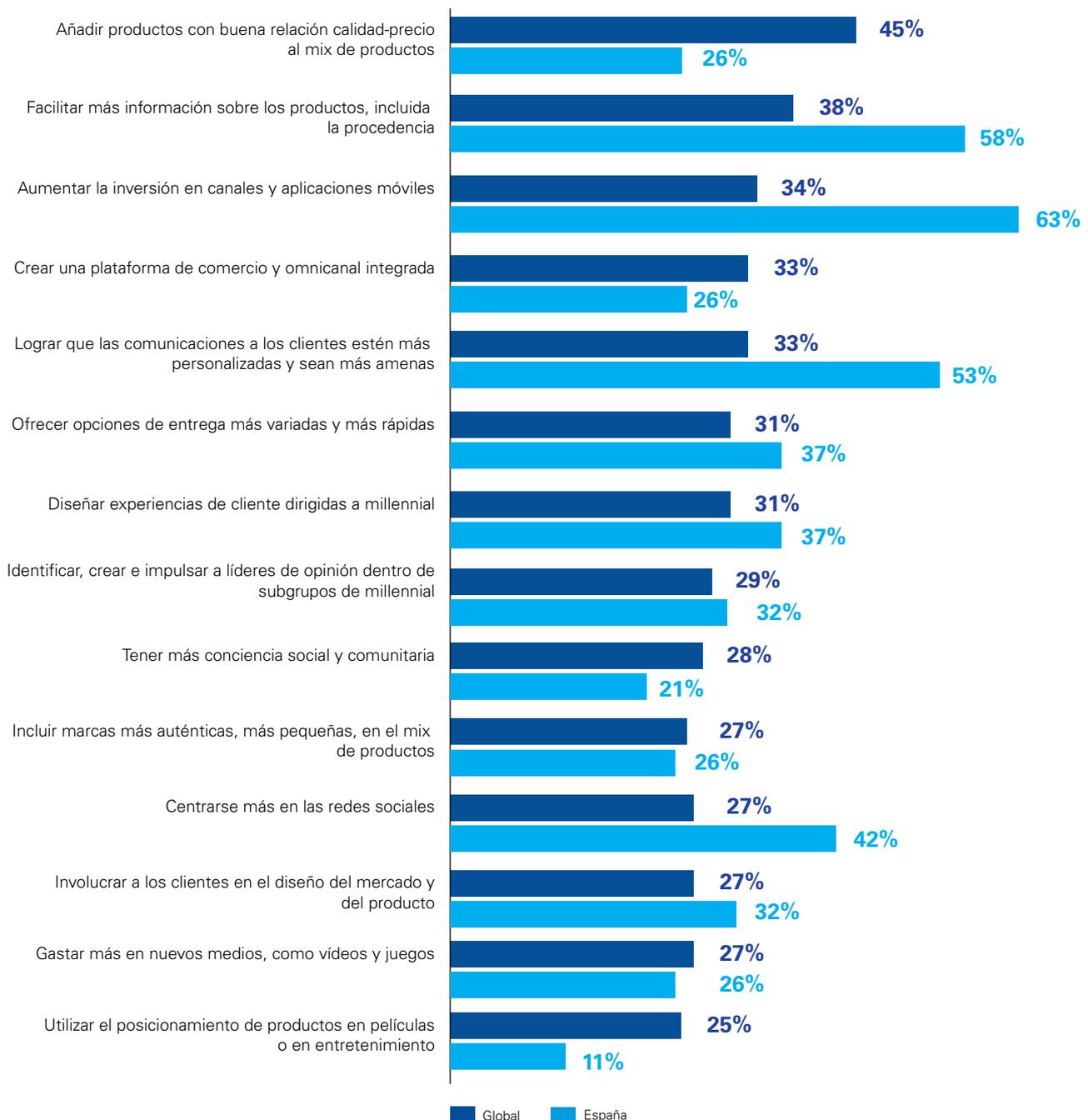
“De todas las corrientes de cambio que circulan por el mercado del consumo, la generación *Millennial* representa el mayor disruptor”, señala Carlos Peregrina, socio responsable del sector Consumo de KPMG en España.

“La generación del baby boom también gasta mucho, pero los *millennial* tienen una influencia cada vez mayor y la capacidad extraordinaria de configurar la conducta de los consumidores”, explica.

“Si la mayoría de los *millennial* no confían en la publicidad tradicional”, se pregunta Peregrina, “¿qué significa esto para la estrategia de marketing?”. Ante esta cuestión, destaca que muchas empresas tienen que ajustarse aún totalmente al auge de la influencia de la generación *Millennial*. “Los hábitos de los millennial”, comenta Peregrina, “están invirtiendo las convenciones de negocio”.

**Figura 8**

### Enfoques utilizados por empresas para dirigirse a los *millennial*



# Desarrollar una mentalidad donde prima lo digital

Desde la web hasta los smartphones (teléfonos inteligentes), pasando por tiendas habilitadas mediante tecnología, los canales digitales sustituirán a los establecimientos físicos como centro de gravedad para la experiencia de compra del cliente. Esta transformación digital permitirá a las empresas dedicadas a bienes de consumo replantearse sus estrategias, operaciones y modelos de negocio y, en este proceso, generar nuevos niveles de crecimiento, eficiencia, productividad y competitividad.

“**Las empresas** deberían considerar cómo sería su **negocio** si hubiesen “nacido” digitales”

Luis Ferrándiz, socio responsable de Servicios Digitales en Management Consulting de KPMG en España, sugiere que para comprender cómo operar en un mercado digital, las empresas deberían considerar cómo sería su negocio si hubiesen “nacido” digitales.

“Los directivos deben pensar en dirigir sus negocios con una mentalidad digital. Eso no significa que las tiendas físicas ya no sean necesarias, sino que deben estar relacionadas con un concepto digital del negocio y sus operaciones”.

Uno de los retos para las empresas radica en conciliar la necesidad de una mentalidad donde prima lo digital con la demanda de unos clientes que exigen mejores experiencias en las tiendas. “Por un lado, esto podría hacernos pensar: No, lo que les importa realmente a los clientes es estar en la tienda, no el entorno digital”, explica Ferrándiz.

“Pero las empresas deben comprender que la experiencia en la tienda debe ser tan relevante desde el punto de vista digital como estar sentados en casa delante del ordenador o estar curioseando en el teléfono”.

Para atraer a la siguiente generación de clientes expertos en tecnología, la mayoría de empresas de consumo reconocen la necesidad de ampliar la transformación digital en todos sus negocios. Es más, un poco más del 30% de los directivos encuestados afirman que fomentar la transformación digital será su prioridad de negocio en dos años. Una cifra similar (poco menos del 30%) indica que tienen previsto aumentar el uso de las redes sociales.

En el caso de las empresas españolas, estas prioridades varían: las tres principales son el uso de las redes sociales, la atracción y retención del talento dentro de sus plantillas y trabajar con el objetivo de crear y retener clientes fieles, todas ellas señaladas por un 39% de los encuestados. Sin duda, la evolución de los negocios en este entorno necesitará de unos trabajadores con una formación específica y ampliada, lo que supone una oportunidad para aquellas empresas que sean capaces de atraer talento. (Figura 9).

**Figura 9** 10 prioridades para las empresas de consumo en 2018

## Global

|  |     |
|--|-----|
| Fomentar la transformación digital en todo el negocio                      | 30% |
| Aumentar el uso de redes sociales y otros medios nuevos                    | 30% |
| Atraer, desarrollar y conservar a profesionales con talento                | 27% |
| Transformar nuestros modelos de negocio y de fijación de precios           | 26% |
| Generar confianza entre consumidores, proveedores y socios                 | 26% |
| Mejorar la agilidad y la capacidad de respuesta de la cadena de suministro | 26% |
| Generar y conservar la fidelidad del cliente                               | 24% |
| Utilizar mejor los datos y análisis  | 24% |
| Mejorar el servicio y la experiencia del cliente                           | 23% |
| Garantizar la salud del consumidor y la seguridad del producto             | 23% |

## España

|  |     |
|--|-----|
| Generar y conservar la fidelidad del cliente                               | 39% |
| Aumentar el uso de redes sociales y otros medios nuevos                    | 39% |
| Atraer, desarrollar y conservar a profesionales con talento                | 39% |
| Colaborar con consumidores y proveedores                                   | 33% |
| Garantizar la salud del consumidor y la seguridad del producto             | 33% |
| Generar confianza entre consumidores, proveedores y socios                 | 28% |
| Ir hacia un modelo omnicanal más integrado                                 | 28% |
| Fomentar la transformación digital en todo el negocio                      | 28% |
| Mejorar el servicio y la experiencia del cliente                           | 28% |
| Mejorar la agilidad y la capacidad de respuesta de la cadena de suministro | 22% |

La mayoría de empresas participantes en esta encuesta están avanzando constantemente en la curva de madurez digital, con sistemas ligeramente más evolucionados en *back-end* y avances planificados más significativos en *front office*. Más de una cuarta parte de las empresas señalan que en la actualidad cuentan con capacidades digitales para fabricación, producción, existencias y distribución, y esperan que esas cifras lleguen casi a duplicarse hasta situarse justo por debajo del 50% antes de 2018.

Por su parte, las empresas españolas consultadas cuentan con las mismas capacidades digitales, a las que hay que añadir capacidades en las áreas de gestión de riesgos, promoción y marketing y ventas/pagos. La principal diferencia es el marcado ratio de mejora que muestran las empresas nacionales, ya que más de la mitad indican que tendrán capacidades digitales avanzadas en todos los aspectos tratados, con especial atención en el área de servicio y análisis de clientes (84%). En este aspecto también parecen centrarse el resto de empresas, si bien solo una cuarta parte de los participantes declaran disponer de capacidades digitales avanzadas en la actualidad, aunque el 58% tiene previsto contar con capacidades avanzadas dentro de un plazo de dos años (Figura 10).

En los próximos años, las empresas tienen previsto acelerar sus inversiones tecnológicas en sistemas *back-end*, concretamente en la gestión de la cadena de suministro (47%) y en la gestión y distribución de las existencias (46%). Si bien solo el 16 % de los participantes afirman disponer de capacidades del área de compras digitalmente avanzadas, esa cifra ascenderá al 30% para 2018. De forma similar, hoy en día el 13% cuenta con un desarrollo de producto digitalmente avanzado y el 11% con sistemas de gestión de riesgos digitalmente avanzados. Sin embargo, para 2018 esas cifras aumentarán hasta alcanzar el 28% y el 24%, respectivamente.

Figura 10

Hacia una estrategia donde

Gestión de riesgos

---

Área de compras

---

Gestión de la cadena de suministro

---

Desarrollo de productos/ I+D

---

Marketing y promoción

---

Existencias y distribución

---

Ventas y pagos

---

Servicio y análisis de clientes

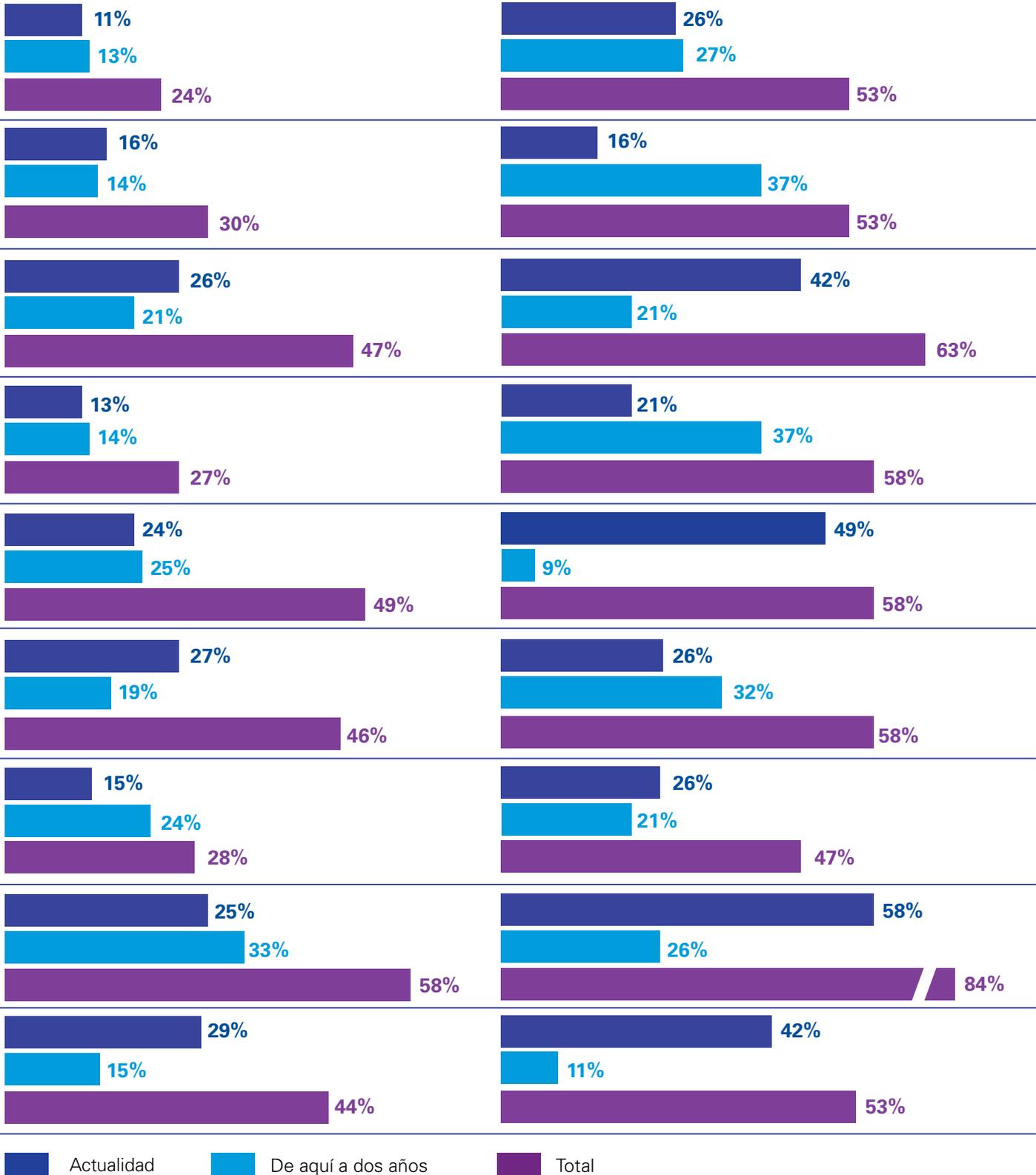
---

Fabricación y producción

---

## Global

## España



# La visión de KPMG

## Un cambio de paradigma

Hoy en día nos encontramos sin duda ante un cambio de paradigma: estamos viviendo un cambio histórico que exige una adaptación a la altura de las circunstancias.

Esta revolución afecta a nuestros hábitos del día a día y tiene repercusiones en la forma en que nos relacionamos con los demás, trabajamos, participamos como ciudadanos en la sociedad y, por ende, en nuestra forma de consumir.

Como empresas estar centrados en el cliente y en cómo aportarle valor no es nada nuevo, sin embargo, ante esta (r)evolución digital se ha convertido en algo capital. De hecho, esa fijación por el cliente es lo que ha traído consigo la transformación digital. Ésta pone en el centro al usuario, al cliente, y sin entender este primer principio será difícil realizar el cambio que como dirigentes nos están exigiendo los tiempos actuales.

Consumimos, nos informamos, demandamos servicios y nos relacionamos de forma diferente a como lo hacíamos hace escasamente diez años. Y por ello, nuestro *viaje del consumidor* ha variado considerablemente en cada una de sus etapas.

Nuestro objetivo, como empresas, debe centrarse en lograr integrar en cada una de esas fases el nuevo entorno digital; entendiendo que en la primera fase (o *Upper-funnel*), nos centraremos en la captación de tráfico; en la segunda (*Mid-funnel*), en la satisfacción de la necesidad del usuario/consumidor; y en la tercera (*Lower-funnel*), en la fidelización (o *engagement*) del mismo con nuestra compañía.

Alcanzar esta integración afectará a muchas áreas de la compañía. De facto, afectará a todas porque la transformación digital se relaciona en su base con el verbo transformar, y en su cúspide con lo digital. Por ello, nos enfrentamos a la transformación de la relación de nuestra marca con sus clientes a través de la integración del nuevo entorno digital. Esto nos conducirá, indefectiblemente, a la transformación de nuestra compañía.

### Luis Ferrándiz,

Socio responsable de Servicios Digitales de Management Consulting de KPMG en España

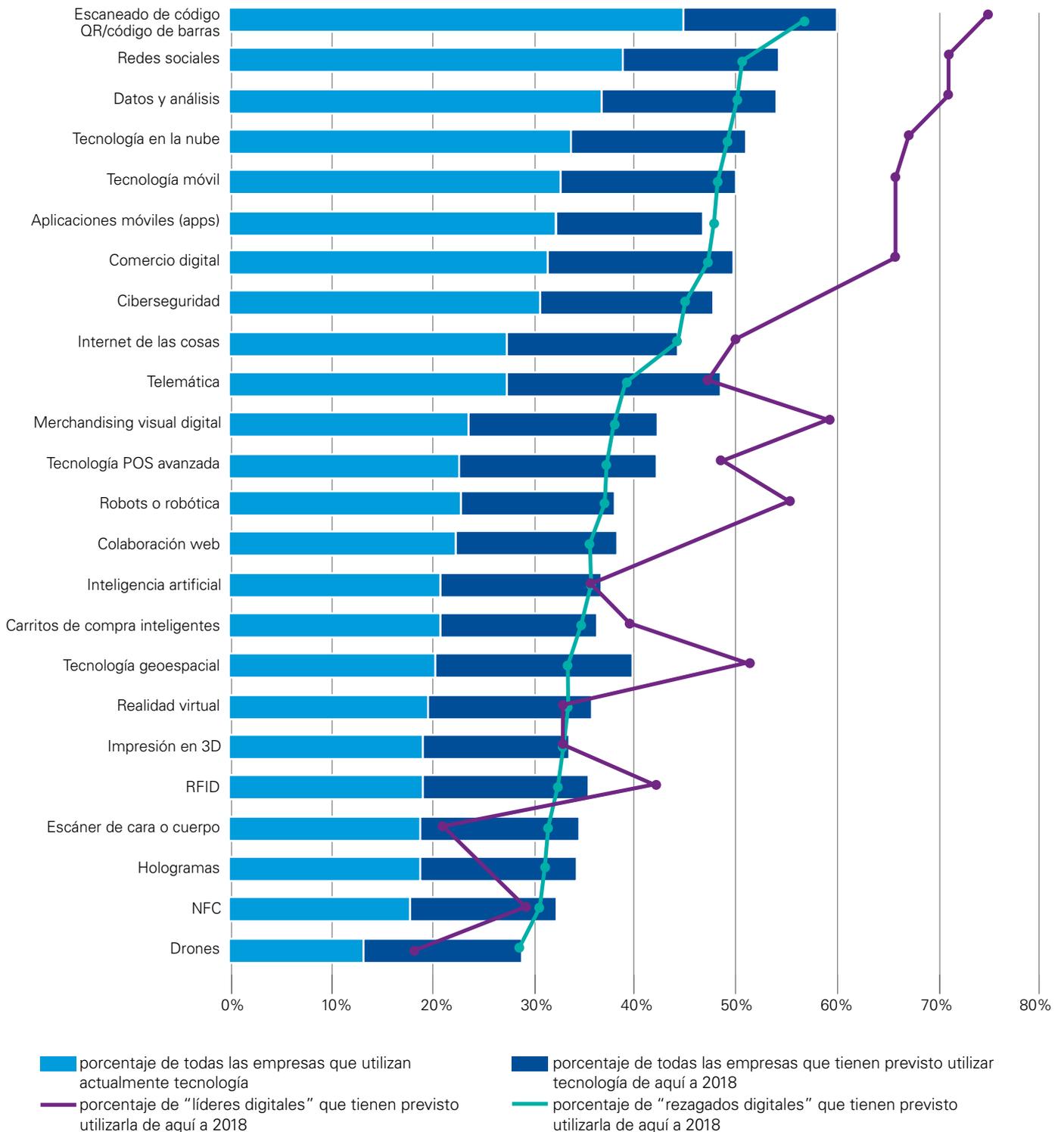
## ¿Una nueva división digital?

Pese a la necesidad ineludible de la transformación digital, muchas empresas de consumo siguen estando a la zaga en la adopción de tecnología. Nuestra encuesta revela un número significativo de diferencias entre los “líderes digitales” (las empresas con los mayores niveles de avance digital) y los que están menos evolucionados digitalmente (los denominados “rezagados digitales”).

Por ejemplo, los códigos de barras, las redes sociales, los móviles, los análisis de datos, la tecnología en la nube, el comercio electrónico y móvil encabezan la lista de tecnologías previstas actuales y futuras que van a emplear las empresas dedicadas a bienes de consumo. Asimismo, para 2018, más de dos tercios de los líderes digitales estarán utilizando estas tecnologías, en comparación con la mitad o menos de los rezagados digitales. La brecha de adopción entre los líderes digitales y los rezagados es bastante significativa en algunas tecnologías, como datos y análisis (una diferencia de 21 puntos porcentuales); tecnología en la nube (una diferencia de 22 puntos porcentuales) y redes sociales (una diferencia de 21 puntos porcentuales). Por otro lado, de aquí a 2018, los líderes digitales serán menos propensos que la empresa media a utilizar las tecnologías menos comunes, como el escáner de cara o de cuerpo, hologramas, NFC (tecnología de comunicación de corto alcance) y drones (Figura 11).

**Figura 11**

Los líderes digitales tienen planes más agresivos para adoptar las nuevas tecnologías



# Crear una cadena de suministro adecuada a su fin

Operar en el entorno omninegocio actual exige una cadena de suministro adecuada a su fin. La estructura óptima se integra plenamente con el *front-end* del negocio y tiene la flexibilidad y agilidad para reaccionar a los cambios constantes en las necesidades de los clientes y la dinámica del mercado.

Erich L. Gampenrieder, responsable de Operaciones Globales de KPMG en Alemania, lo denomina "cadena de suministro 2.0, basada en la demanda". "La tecnología está habilitando la cadena de suministro 2.0, pero son las crecientes expectativas de los consumidores las que la están impulsando realmente", comenta Gampenrieder. "Durante un tiempo, las empresas se han centrado simplemente en generar eficiencias de costes, pero ahora se han dado cuenta de que la principal finalidad de las cadenas de suministro consiste en equilibrar los costes al tiempo que se satisface al cliente y se ofrece una mejor experiencia para el consumidor".

Según la opinión de Gampenrieder, solo una pequeña minoría de empresas ha logrado este nivel de sofisticación en su cadena de suministro.

Aunque los directivos reconocen la necesidad de cambiar a cadenas de suministro basadas en la demanda, lo cierto es que del dicho al hecho hay un gran trecho. Ante la pregunta de qué factores fueron más críticos para crear un omninegocio, los líderes del estudio consideran que dos de los tres requisitos principales son contar con "cadenas de suministro ágiles y basadas en la demanda" e "integración plena entre sistemas *front-end* y *back-end*". Sin embargo, para una cuarta parte de los directivos de omninegocios, estos dos criterios también presentaron un reto significativo.

Andrew Underwood, responsable del área de Cadena de Suministro de KPMG en Reino Unido, arroja más luz sobre la necesidad de disponer de cadenas de suministro de la próxima generación. "El imperativo de adoptar un modelo omnicanal está claro para todos, y muchas empresas están logrando grandes avances en el *front-end* (áreas de atención al cliente). Sin embargo, para muchas, el mayor reto consiste en combinar el *front-end* y el *back-end* (áreas administrativas) para alcanzar una conectividad omnicanal sin fisuras y poder ser capaces de prestar el servicio de forma rentable independientemente del canal que reciba los pedidos de los clientes."

## ► Crear una cadena de suministro basada en la demanda

Erich Gampenrieder, de KPMG, ha trabajado con empresas de consumo para ayudarlas a establecer cadenas de suministro integradas basadas en la demanda. “El término ‘basadas en la demanda’ se utiliza desde hace al menos media docena de años, pero la puntuación media en una evaluación de madurez de cinco niveles es de solo 2,34. Muchas empresas de consumo tienen dificultades con la complejidad”, explica.

Para contribuir a reducir la complejidad, Gampenrieder y un equipo de expertos en cadena de suministro de KPMG han establecido un conjunto de cinco pilares básicos, denominados Demand-Driven Supply Chain 2.0 (cadena de suministro basada en la demanda 2.0). “Cada pilar refleja los requisitos esenciales que necesitan las empresas omninegocio del sector de consumo para crear cadenas de suministro ágiles, flexibles y basadas en la demanda”, explica Gampenrieder.

**Primer pilar** — Se basa en alinear la estrategia de la cadena de suministro con la estrategia corporativa más general e integrarla con las funciones de atención al cliente. En este aspecto se incluye establecer métricas de desempeño comunes, crear un sistema retributivo que se centre en satisfacer las necesidades de los clientes y colaborar con los proveedores.

**Segundo pilar** — Consiste en compartir información y garantizar la visibilidad en toda la cadena de suministro.

Todos los operadores de la cadena, de principio a fin, deben saber qué quiere y valora el cliente, y ser capaces de hacer un seguimiento del estado de los materiales, pedidos, piezas y productos terminados.

**Tercer pilar** — Basado en aumentar la flexibilidad y la agilidad de la cadena de suministro. La flexibilidad implica reaccionar ante acontecimientos que se habían previsto anteriormente y para los que se ha preparado un plan de mitigación. Por su parte, la agilidad permite gestionar lo inesperado.

**Cuarto pilar** — Supone estructurar la cadena de suministro para abordar la competencia local y global y la evolución de los reglamentos gubernamentales, como por ejemplo, cánones (*royalties*), impuestos, aranceles y precios de transferencia, así como iniciativas contra el traslado de beneficios.

**Quinto pilar** — Implica segmentar y personalizar las cadenas de suministro para cumplir con las expectativas de los clientes. Las empresas pueden lograrlo si establecen distintas cadenas de suministro integrales en torno a valores de clientes, patrones específicos de demanda y capacidades en cuanto a fabricación y suministro.

“ El **mayor** reto consiste en combinar el *front-end* y el *back-end* para **crear** una conectividad omnicanal sin fisuras ”

## Un acto de malabarismo delicado

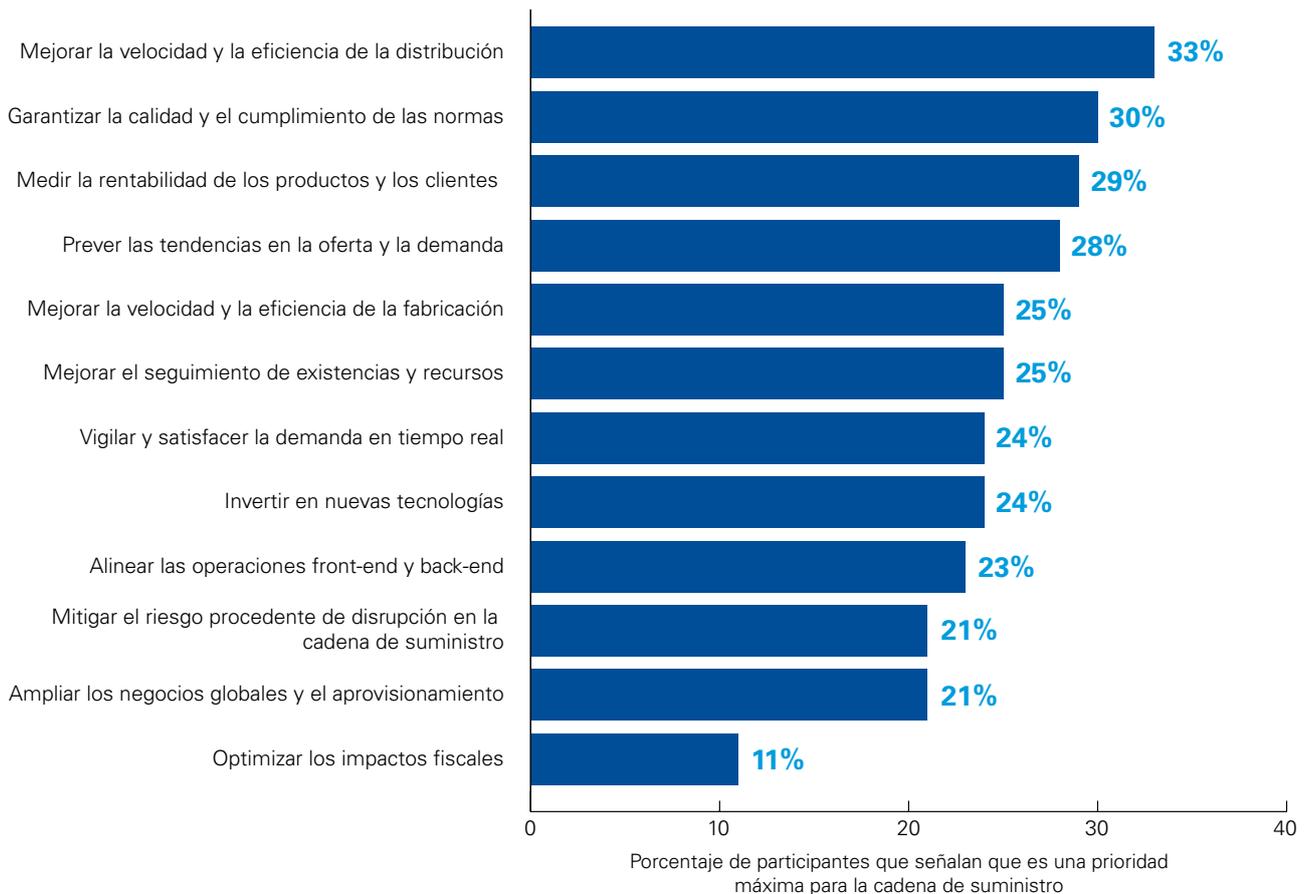
En el desarrollo de la próxima generación de cadenas de suministro, a las empresas dedicadas a bienes de consumo les cuesta encontrar el equilibrio adecuado entre velocidad y calidad. Este acto de malabarismo se refleja en las dos prioridades principales de la cadena de suministro identificadas en nuestra encuesta: mejorar la velocidad y la eficiencia de la distribución (33%) y garantizar la calidad y el cumplimiento de las normas (30%). Este aspecto también destaca en las empresas españolas, para las que ambas cuestiones también son sus prioridades principales con un 47% y un 42% respectivamente. (Figura 12).

Campbell Soup Company ha tenido que equilibrar su legado como marca de confianza con la necesidad actual de ofrecer velocidad. “La seguridad siempre ha sido la máxima prioridad en la alimentación”, indica David Stangis.

“Por tanto, cambiar las recetas y los procesos de producción, así como los proveedores y las cadenas de suministro, pueden introducir cierto grado de riesgo, especialmente en una cultura donde la seguridad alimentaria es primordial”, explica.

Mantener la seguridad y la calidad exige contar con el equipo adecuado, según Stangis. “Existen determinados requisitos que necesitamos integrar en nuestros recursos humanos y en las empresas que adquirimos. Aquí se incluye tomar decisiones audaces, rendir cuentas personalmente, aprender de los errores, acoger nuevos tipos de datos y cuestionar los puntos de vista existentes. Tener la cultura adecuada es imprescindible para permitir que las empresas mantengan la calidad en un mercado de alta velocidad. Necesitamos aprender con rapidez, lo que significa que necesitamos equivocarnos con rapidez y seguir adelante”.

**Figura 12** Máximas prioridades para la cadena de suministro



## Mejor desempeño a través de análisis avanzados

Para Gareth Ackerman, presidente de Pick n Pay, la velocidad y la agilidad de la cadena de suministro suponen retos diarios para una empresa que opera en el sur de África, donde son muchos los países con infraestructuras poco desarrolladas. Los obstáculos logísticos pueden ser significativos para la flota de camiones de la empresa que abastece a esos mercados.

“Por ejemplo, hay 1.000 millas desde la sede de la empresa en Ciudad del Cabo hasta Johannesburgo, lo que supone un viaje de unas 15 o 16 horas. Pero desde Johannesburgo hasta Lusaka, donde la distancia es aproximadamente la misma, se puede tardar a menudo de cinco a seis días, en gran parte por los retrasos en los pasos fronterizos”, explica. Como consecuencia, la empresa tiene que gestionar activamente el deterioro de los alimentos, algo que implica acertar con su logística y comprar localmente siempre que sea posible. “Necesitamos decidir si nos abastecemos de mercados locales o enviamos los productos desde nuestros almacenes en Ciudad del Cabo. Por tanto, es una cuestión de sinergias que debemos gestionar, además de mantener relaciones estrechas con el Gobierno”, comenta Ackerman.

Para llevar sus cadenas de suministro al siguiente nivel, las empresas están utilizando mejor los datos y análisis. La Figura 12 muestra también cómo los directivos dan prioridad a una variedad de iniciativas analíticas como medir la rentabilidad de los productos y los clientes (29%), prever las tendencias de la oferta y la demanda (28%), mejorar el seguimiento de las existencias y los recursos (25%) y vigilar y satisfacer la demanda en tiempo real (24%).

Andrew Underwood, responsable del área de Cadena de Suministro de KPMG en Reino Unido, está de acuerdo en que medir la rentabilidad debería ser una de las prioridades de la agenda corporativa. “Las empresas están intentando conectar el *front-office* (servicios de atención al cliente), el *middle-office* (control y gestión de riesgos) y el *back-office* (apoyo administrativo) con todos los medios a su alcance para prestar el servicio a través de distintos canales de cliente. No todo se está haciendo de manera muy eficiente”, reconoce. En este sentido, Underwood considera que las empresas de consumo pueden gestionar mucho mejor sus costes e impulsar la rentabilidad si efectúan análisis más a fondo. “En los últimos años he observado que cada vez más empresas recopilan los terabytes de datos existentes sobre productos, clientes, canales, ventas, precios y anuncios publicitarios y los integran de una forma significativa”.

En este aspecto, Gampenrieder añade que “la primera pregunta no es qué datos adicionales deberían recopilarse, sino qué pregunta queremos responder. La segunda es cómo debe ser el ecosistema que tenemos que crear para que se beneficie de las capacidades analíticas que ya existen en la actualidad”.

Asimismo, Underwood considera que la capacidad de prever las tendencias en la oferta y la demanda es crucial para el éxito en el futuro. “Continuamos observando lo que se conoce como detección de la demanda, que examina de forma mucho más detallada las demandas futuras en torno a los minoristas en particular”, explica. “Estos métodos de previsión combinan información del punto de venta con otros puntos de inferencia, como condiciones meteorológicas, eventos deportivos y festivos nacionales. Todo esto combinado podrá ofrecer una imagen mucho más exacta de la demanda futura para poder planificar mejor”, indica.

“ La **primera** pregunta no es qué datos adicionales deben **recopilarse**, sino qué pregunta queremos **responder** ”

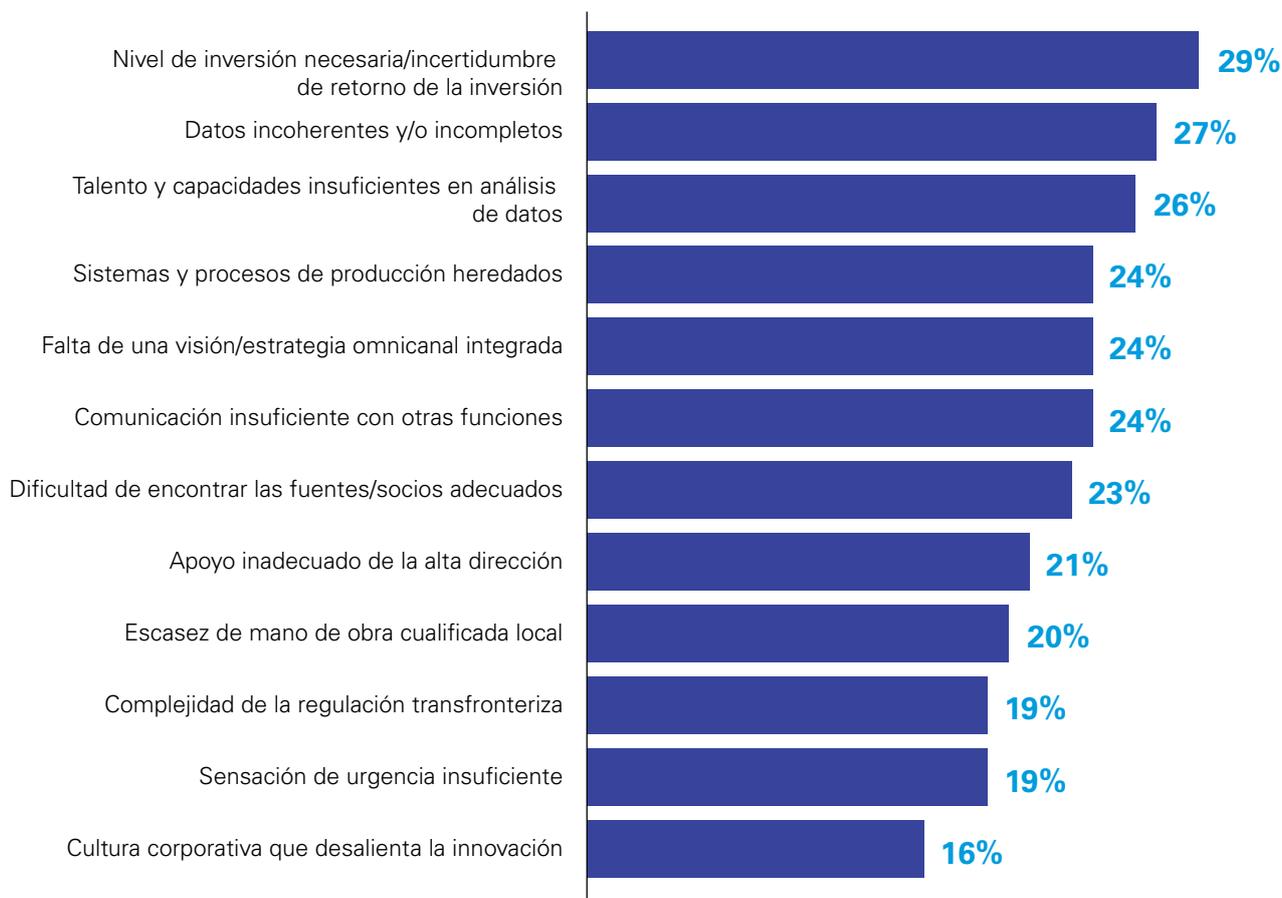
## Superar los obstáculos de la cadena de suministro

Los tres retos principales para la cadena de suministro están más relacionados con la inversión y los datos necesarios que con los propios sistemas (aunque los sistemas heredados ocupan el cuarto lugar). En concreto, el 29% de los directivos encuestados señalan que su principal reto en la cadena de suministro es el nivel de inversión necesaria o la incertidumbre sobre el retorno de inversión, un aspecto que tan solo el 16% de las empresas españolas señalan como prioridad. A ese reto le sigue de cerca los datos incoherentes o incompletos (27%), que se convierte en prioridad para las empresas nacionales con un 42%; o el talento y capacidades insuficientes en análisis de datos (26%, un 32% en el caso de España) (Figura 13). Pero Gamperrieder, de KPMG, piensa que la cuestión va más allá de los recursos y los análisis y que, en definitiva, se trata de la capacidad de elaborar un argumento empresarial convincente para la alta dirección.

“Los directores del área de cadena de suministro, especialmente los de niveles intermedios, pueden tener grandes dificultades para explicar las ventajas a los altos directivos, que quizás no comprendan bien la cadena de suministro. Simplemente luchan por traducir las ventajas de forma convincente”, señala el responsable de Operaciones Globales de KPMG en Alemania.

Para evitar este problema, Gamperrieder recomienda utilizar un enfoque de gestión basado en el valor, en el que se utiliza un árbol de decisión y se muestra el impacto en una variedad de factores que determinan el valor. “Por ejemplo, si mejoramos la exactitud de las previsiones, ¿qué significará para el crecimiento futuro de las ventas, para los ahorros de costes en las existencias, etc.? La idea es facilitar que un alto directivo vea qué cambiará si hacemos algo nuevo”, señala.

**Figura 13** Principales retos para la cadena de suministro



# Caso práctico

## Cómo integra *Pick n Pay* la tecnología en su negocio

Gareth Ackerman, presidente de Pick n Pay Stores, cree que independientemente de dónde opere una empresa, es importante disponer de la tecnología óptima para seguir siendo competitiva. Con sede en Ciudad del Cabo (Sudáfrica), Pick n Pay cuenta con tiendas que venden alimentos, ropa y mercancía general en ocho países africanos, además de tener una participación del 49% en TM Supermarkets en Zimbabue.

Ackerman considera que la tecnología es uno de los tres factores principales de éxito de su empresa, junto con la gestión y la logística de la cadena de suministro. “Hemos invertido en la mejor infraestructura de TI B2B (empresa a empresa) para poder atender a nuestros clientes B2C (empresa a consumidor) de forma rentable”, explica. “Si no se dispone de la mejor TI B2B para realizar las compras, la cadena de suministro y el sistema de distribución, no se puede gestionar en la escala y tamaño de la zona geográfica en la que operamos”.

Ackerman cree que la tecnología no debería ser considerada de forma aislada, sino una parte sistémica del negocio. “La plataforma tecnológica es esencial para el negocio. Dirigimos nuestra distribución, nuestras compras, nuestro marketing, nuestros recursos humanos y nuestra logística —todo— desde una única plataforma tecnológica central”, afirma.

“Va a ser necesario que las partes interesadas y los inversores confíen de verdad a medida que las empresas transformen sus modelos de negocio. Para las empresas, una de las principales preocupaciones es que lo hacen sin un indicador de referencia. Los negocios omnicanal líderes en la actualidad siguen buscando su camino a través de los cambios y están contribuyendo a definir estas nuevas métricas de éxito”, afirma Ferrándiz.

Asimismo, el responsable del área de Cadena de Suministro de KPMG en Reino Unido considera que la función de la cadena de suministro tiene que empezar a verse a sí misma como un socio del negocio que desempeña una función fundamental para satisfacer la demanda de los consumidores. “Trabajar de manera más eficaz con la función comercial es esencial”, afirma Underwood, al tiempo que indica que “las dos funciones deberían aceptar que deben ser capaces de invertir no solo en satisfacer las demandas actuales, sino también las demandas futuras”.

### Garantizar la integridad y la calidad de la cadena de suministro

Tener la máxima integridad y calidad en todas las dimensiones empresariales, sociales y medioambientales es crucial para los clientes, especialmente para los *millennial*. La manera más importante de garantizar esta integridad y calidad es mediante una colaboración más estrecha entre proveedores, fabricantes y minoristas. De hecho, el 40% de los participantes a nivel global señalan que ésta será una de sus tácticas principales de cara a los próximos dos años, mientras que para las empresas españolas este dato asciende al 63%, por lo que se revela como el principal medio para garantizar la calidad en la cadena de suministro.

“ La función de la cadena de **suministro** tiene que empezar por **verse** a sí misma como un **socio** del negocio que desempeña una función fundamental para satisfacer la demanda de los **consumidores** ”

De modo similar, el 25% de los encuestados señala que tiene previsto buscar fuentes o suministros de alta calidad alternativos, dato que para los directivos españoles se sitúa en un 11%; el 23% crear mejor visibilidad más allá de los proveedores de nivel 1 y nivel 2 (26% en España); y el 23% supervisar las prácticas de trabajo de los proveedores (21% en España) (Figura 14). En este sentido, Carlos Peregrina, socio responsable del sector de Consumo de KPMG en España, considera que crear una mejor visibilidad es crucial.

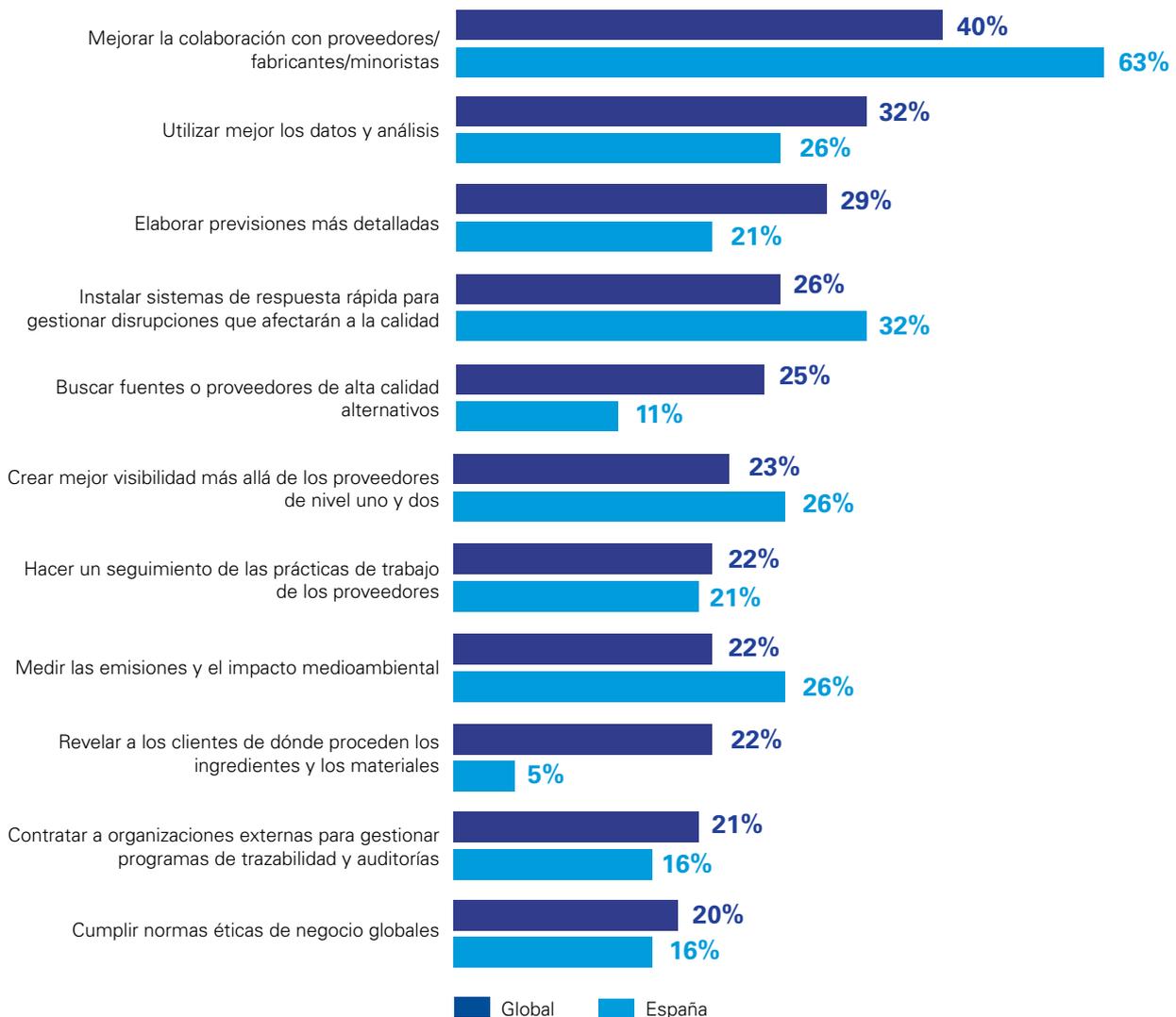
Las empresas también están aprovechando los datos y la información para mejorar su integridad y calidad. La segunda táctica más citada es el mejor uso de los datos y análisis (32%), seguido del desarrollo de previsiones más detalladas (29%), resultados que están alineados en líneas generales con los que ofrecen los directivos españoles, aunque algo menos destacados (26% y 21% respectivamente). Por su parte, una quinta parte declara que utilizaría organizaciones externas para gestionar programas de trazabilidad y auditorías, frente al 16% de las compañías españolas.

Hershey adopta los tres enfoques anteriores. La empresa, radicada en Estados Unidos, lleva tiempo dedicándose a ofrecer productos seguros y de alta calidad. Para cumplir su promesa de “hacer lo correcto todos los días”, la empresa aplica un programa de excelencia de productos en todas sus plantas de fabricación, así como entre sus cientos de proveedores y socios de fabricación externos.

Este programa garantiza que todos los productos que la empresa compra, produce y distribuye son seguros, de alta calidad y cumplen todas las leyes y reglamentos aplicables. La empresa evalúa todos los insumos de la cadena de suministro, incluidos los ingredientes, el embalaje, los procesos, los productos, la distribución y el medio ambiente para determinar dónde son necesarios controles de calidad y seguridad de los productos. Diversos organismos gubernamentales, empresas externas y personal del área de garantía de calidad de Hershey llevan a cabo auditorías de todas las instalaciones donde se fabrican los productos.

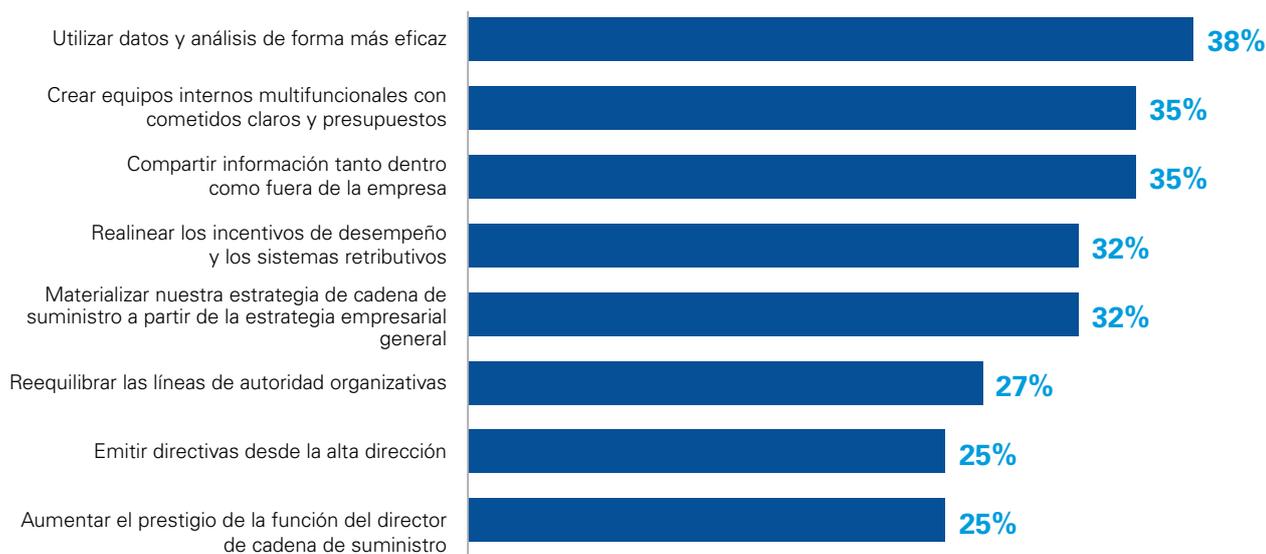
**Figura 14**

### Cómo mejorarán las empresas la integridad y la calidad en los próximos dos años



**Figura 15**

## Pasos para mejorar la colaboración en toda la cadena de suministro



### Todos juntos

Las empresas están utilizando también datos y análisis para mejorar la coordinación con sus socios de la cadena de suministro. El 38% de las empresas participantes señalan que utilizan datos y análisis para mejorar la colaboración con su cadena de suministro y otras funciones, y el 35% indica que comparten información tanto dentro como fuera de la empresa con más facilidad (Figura 15).

“No sorprende que los análisis de datos sean una prioridad máxima para mejorar la colaboración”, afirma Underwood, responsable del área de Cadena de Suministro de KPMG en Reino Unido. “Constituyen el núcleo de la cuestión de la integridad de la cadena de suministro y representan un reto real para que las organizaciones accedan a información de la cadena de suministro de principio a fin”, indica.

Una de las cuestiones más arriesgadas es la capacidad de rastrear los datos a medida que los productos avanzan a lo largo de la cadena de suministro. Debido a los múltiples niveles que puede atravesar un producto, la información puede perderse si no está conectada. “El proceso completo es inconexo y el nivel de confianza y cooperación es bajo. Creo que puede mejorarse notablemente”, reconoce Underwood.

Hershey está a la vanguardia en compartir información a través de la tecnología para establecer relaciones de colaboración con su cadena de suministro ampliada, concretamente, con sus proveedores de cacao de África occidental. “Una de nuestras metas consiste en lograr que sean tan productivos como sea posible para que obtengan un beneficio y quieran seguir plantando cacao”, señala Michele Buck, presidenta, Norteamérica, de la compañía estadounidense.

“El problema es que es difícil acceder a ellos. Se están expandiendo y no existe infraestructura de transporte”, comenta Buck. “Sin embargo, un enorme porcentaje de agricultores tienen móviles, así que creamos un programa basado en tecnología para enviar mensajes sobre las mejores prácticas agrícolas.

Dependiendo del momento del año que sea y de lo que esté ocurriendo con los cultivos, facilitamos asesoramiento e información a los agricultores para ayudarlos a maximizar la productividad”, explica.

El estudio muestra también que además de los análisis, las empresas también están adaptando soluciones organizativas, como la creación de equipos multifuncionales con cometidos claros (35%), están realineando los incentivos por desempeño (32%) y aumentando el prestigio de la función del director de la cadena de suministro (25%).

Por su parte, Underwood cree que los incentivos por desempeño y los sistemas de retribución también deben realinearse para impulsar distintas conductas y resultados en toda la cadena de suministro. Por ejemplo, el objetivo primordial de la función de ventas y marketing podría no estar en consonancia con el objetivo principal del área de compras. Por tanto, encontrar un plan de incentivos que sitúe a los dos equipos en el mismo lugar resulta esencial.

En un momento en el que un mayor número de empresas están aumentando el prestigio de la función del director de la cadena de suministro, Underwood cree que se impulsará incluso más la colaboración. “La importancia de la función de la cadena de suministro, incluida el área de compras, se está volviendo mucho más clara para las organizaciones. Comienzan a ver el valor de elevar a estos ejecutivos a la categoría de alta dirección, algo que es alentador. Pero es probable que no ocurra con la rapidez que todos deseamos”, afirma.

# Llevar la confianza al siguiente nivel

En el mundo digital actual, los consumidores tienen acceso a cantidades ingentes de información que les ayudan a conformar sus opiniones sobre las empresas a las que deciden comprar. Si bien el precio, la calidad y las opciones de entrega podrían ser los factores principales para las decisiones relativas a compras, la información sobre prácticas empresariales y responsabilidad social también pueden desempeñar una función importante a la hora de fomentar la fidelidad a la marca.

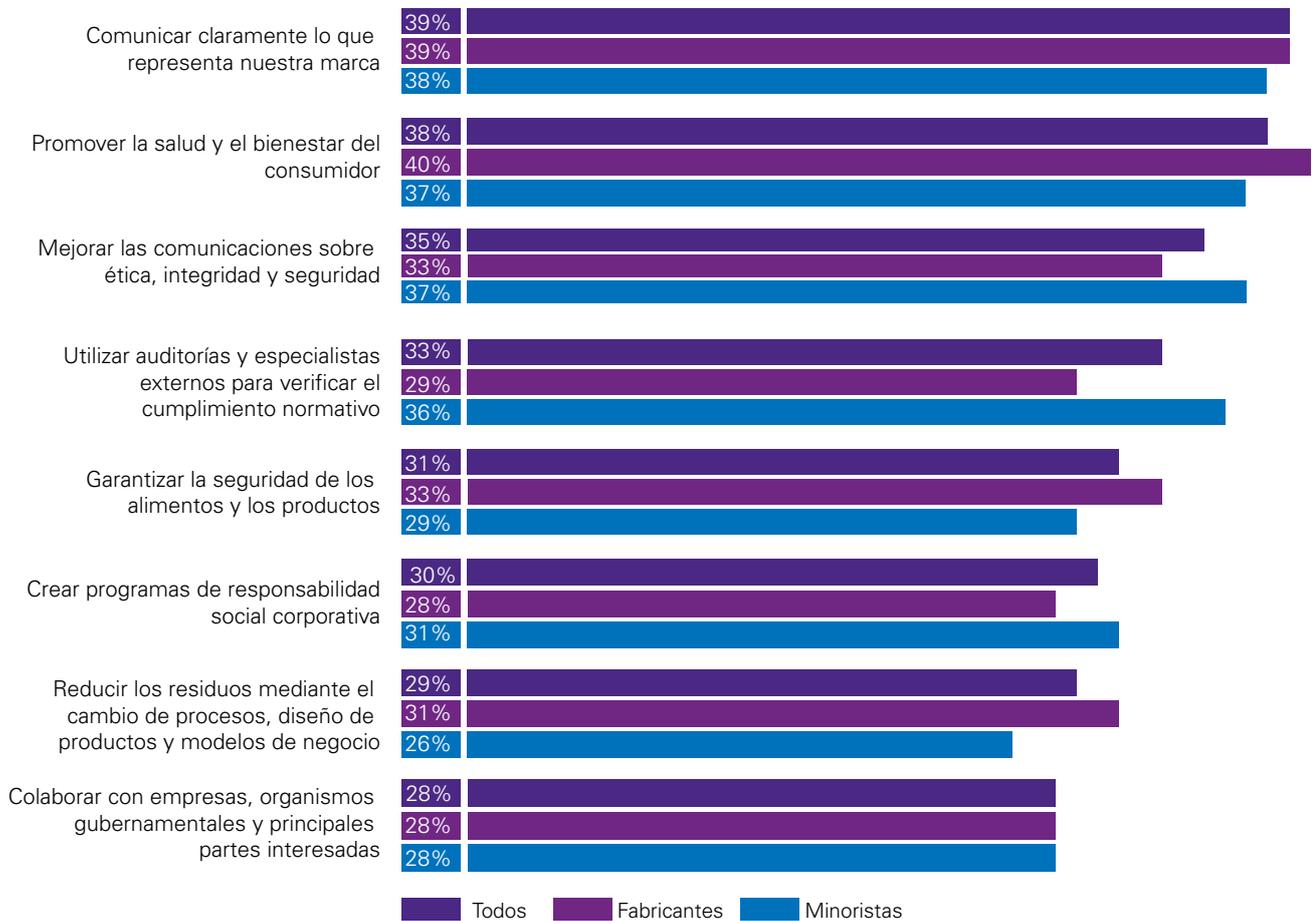
“La confianza siempre ha sido una prioridad máxima”, señala Peter Freedman, director gerente de The Consumer Goods Forum (CGF).

“Para las grandes multinacionales, en particular, ya no se trata de una cuestión de conservar la imagen de marca. La confianza ha de demostrarse todos los días. Teniendo en cuenta lo que está ocurriendo con la competencia y el acceso a la información, la confianza es el mejor modo de mantener la fidelidad de los clientes”, explica Freedman. “No se puede lograr con solo palabras. Es necesario actuar para estar a la altura del mensaje de confianza”, asegura.

Curiosamente, las tres principales estrategias para infundir confianza citadas por las empresas participantes en la encuesta giran en torno a la comunicación: comunicar claramente lo que representa su marca (39%), promover la salud y el bienestar (38%) y mejorar las comunicaciones en torno a la ética y la integridad (35%). Otras estrategias importantes incluyen el uso de auditorías para verificar el cumplimiento normativo y la creación de programas de responsabilidad corporativa, mientras que para los fabricantes otras estrategias importantes son garantizar la seguridad de los alimentos y los productos, y la reducción de los residuos (Figura 16).

**Figura 16**

Principales estrategias para infundir confianza entre los consumidores



“**Generar confianza** es especialmente **importante** en los mercados emergentes, donde las normas de protección del **consumidor** pueden ser aún relativamente débiles”

# Caso práctico

## Campbell Soup: una gran “pequeña empresa de alimentación” de confianza

Campbell Soup Company celebrará su 150 aniversario dentro de tres años. Si bien es una empresa antigua según la media de las empresas de la lista Fortune 500, quedan pocas dudas de que sigue el ritmo de la transformación del sector de bienes de consumo. “Queremos ser la gran ‘pequeña empresa de alimentación’ más ágil y de más confianza en el mercado”, afirma Dave Stangis, vicepresidente del área de Responsabilidad Corporativa y máximo responsable de Sostenibilidad de Campbell.

“Los consumidores se mueven con rapidez y, en la mayoría de los casos, de forma más rápida que las empresas, especialmente respecto a la alimentación”, explica Stangis. “El cambio hacia un aprovisionamiento ético, la sostenibilidad, ingredientes naturales y trazabilidad son indicadores ‘sanos’ en la mente de muchos consumidores. Muchas empresas del sector de alimentación consideran que son oportunidades competitivas y están respondiendo, incluida Campbell”, indica.

“Sabemos que podemos obtener los recursos de forma responsable y elaborar estos productos de forma sostenible y de manera segura. Podemos manipularlos, elaborarlos, fabricarlos y distribuirlos de manera segura si establecemos relaciones en la cadena de suministro de empresa a empresa, de persona a persona y a largo plazo. Aquí se incluyen proveedores de nivel uno, dos y tres, y todos son socios de Campbell a la hora de ofrecer confianza además de los productos”, comenta Stangis.

Estas relaciones profundas son para bien de todos, ya que aseguran una cadena de suministro sostenible y resistente. “No buscamos relaciones a corto plazo con nuestros proveedores, especialmente cuando se trata de ingredientes y embalaje. Las asociaciones a largo plazo nos ayudan porque el consumidor actual quiere saber todo lo que pueda sobre los ingredientes del producto”, afirma el máximo responsable de Sostenibilidad de Campbell.

Para ello, Campbell toma muestras y encuesta a sus agricultores y comparte los datos de forma anónima para que los agricultores puedan ver cómo su uso de fertilizantes, agua y otros factores se compara con la productividad de otros agricultores de otras granjas de la cadena de suministro de tomate de Campbell. La empresa también recopila datos sobre aportación de energía, emisiones de gases de efecto invernadero y uso de agua para las principales categorías de ingredientes. “Dado que estos esfuerzos exigen mucho trabajo, solo son la punta del iceberg cuando se examina toda la cartera de productos de Campbell”, indica Stangis.

“Los clientes esperan intrínsecamente que hagas lo correcto”, señala Caroline Laurie, responsable de Sostenibilidad en Kingfisher Plc. “Confían en ti hasta que haces algo para perder su confianza, especialmente entre las marcas consolidadas desde hace tiempo”.

Generar confianza es especialmente importante en los mercados emergentes, donde las normas de protección del consumidor pueden ser todavía relativamente débiles. Pick n Pay dirige sus negocios según tres principios básicos: “En primer lugar, el cliente siempre tiene la razón; en segundo lugar, hacer el bien es un buen negocio, y, en tercer lugar, ser el operador más eficiente”, explica su presidente, Gareth Ackerman. Para Pick n Pay, hacer el bien incluye destinar el equivalente del 7% de los beneficios después de impuestos de la empresa a programas comunitarios y de inversión social corporativa.

“Estos tres principios giran en torno al desarrollo de la confianza”, señala Ackerman. “Necesitamos ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos siendo el mejor operador de bajo coste y utilizando las mejores tecnologías y logística. Pero también tienen que ver que estamos invirtiendo y nos comprometemos con sus comunidades”, subraya.

Tanto si se opera en un país desarrollado como en uno emergente, Underwood, responsable del área de Cadena de Suministro de KPMG en Reino Unido, cree que infundir confianza se resume en la integridad de la cadena de suministro. “Los consumidores quieren saber que pueden confiar en que un producto es lo que la empresa dice que es, y que puede hacerse un seguimiento del mismo hasta el lugar en el que fue elaborado”, comenta.

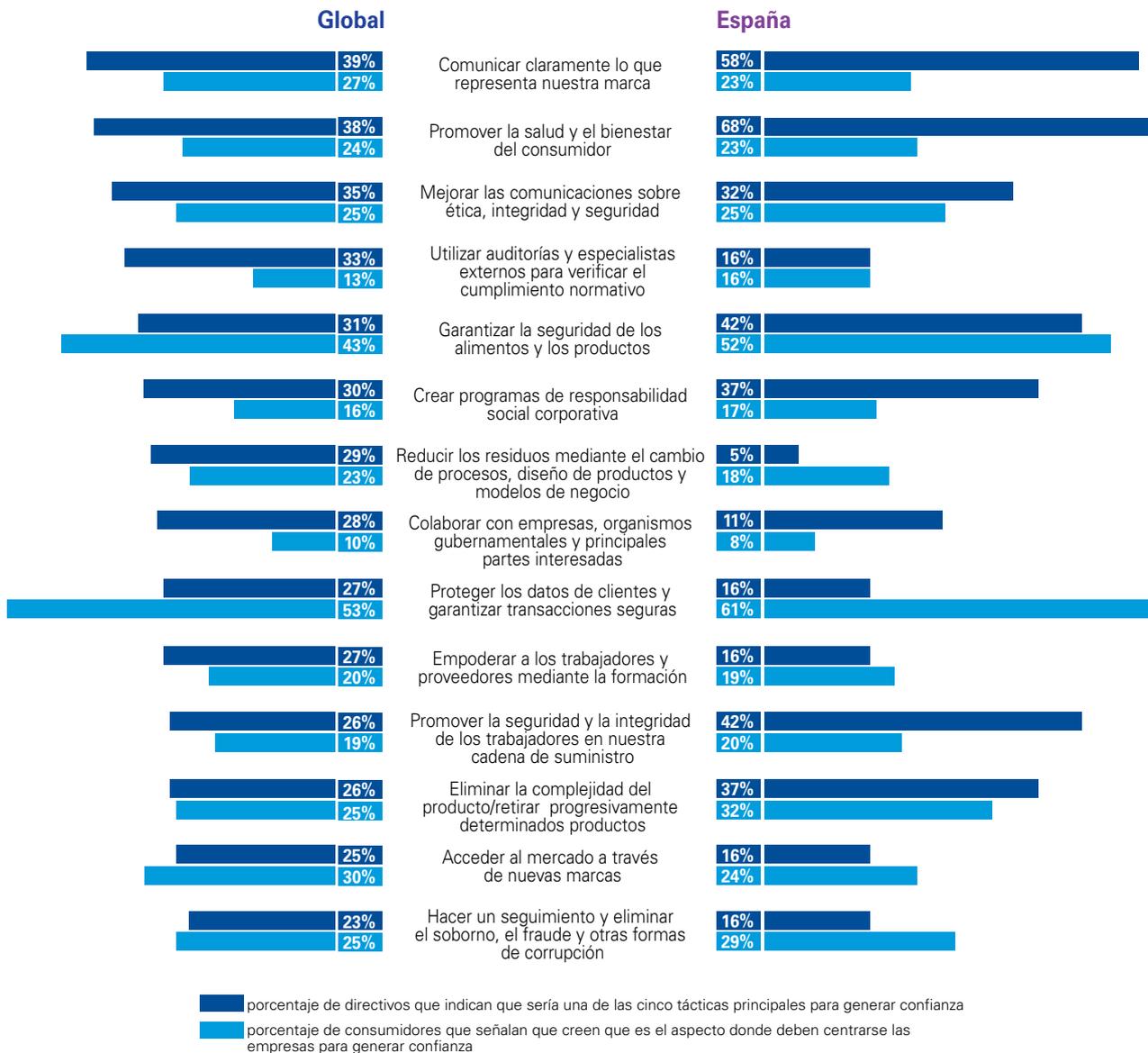
## Prioridades divergentes

Si bien directivos y consumidores coinciden en su mayoría sobre lo que deberían estar haciendo las empresas para generar confianza entre los consumidores, cuando se les pregunta a 7.100 consumidores qué creen ellos que deberían estar haciendo las empresas para infundir confianza, algunas de sus respuestas no coinciden. La diferencia más grande guarda relación con la protección de los datos de clientes y la garantía de transacciones seguras. Así, aunque los consumidores creen que el principal medio para que las empresas generen confianza entre los consumidores es proteger sus datos y garantizar transacciones seguras (según el 53% de los consumidores), los directivos de las empresas lo sitúan en el décimo lugar en su lista de principal estrategias para infundir confianza entre los consumidores.

Esta divergencia también es muy pronunciada a nivel nacional: si el 61% de los consumidores españoles considera la protección de datos y la garantía de transacciones seguras los aspectos más importante para generar confianza, el porcentaje desciende al 16% en el caso de las empresas españolas. (Figura 17).

**Figura 17**

**Diferencias entre lo que están haciendo las empresas y lo que los consumidores piensan que deberían hacer para generar confianza entre los consumidores**



Estos datos pueden reflejar la existencia de un ‘ángulo muerto’ en la empresa. En un mundo hiperconectado en el que Internet conecta a miles de millones de dispositivos, hogares y productos, y donde ahora hay más smartphones (teléfonos inteligentes) que personas, la ciberdelincuencia está en auge y los consumidores tienen motivos para estar preocupados.

Sin embargo, lo que sorprende es la persistente autocomplacencia de las empresas con respecto a la seguridad de los datos. Javier Santos, director responsable de Ciberseguridad de KPMG en España, cree que las empresas siguen avanzando con demasiada lentitud para minimizar los riesgos. “La piratería informática está ocurriendo en todas partes, y muchos servicios, sistemas y plataformas son más vulnerables de lo que cree la gente.

Con la inmensa cantidad de móviles, aplicaciones móviles de pago online y plataformas minoristas omnicanal, la necesidad de la ciberseguridad es absolutamente vital”. Por ello, Santos cree que las empresas deben formar a sus equipos de dirección en ciberamenazas, adoptar medidas más fuertes para hacer un seguimiento de esos riesgos y mitigarlos mediante los sistemas de gestión de riesgos existentes.

Por otro lado, otra cuestión relevante es la aparente alineación entre las empresas españolas y los consumidores en relación con la seguridad de los alimentos y los productos, un aspecto marcado como prioridad por el 52% de los consumidores españoles y el 42% de las compañías, frente al 31% de las empresas a nivel internacional. Igualmente, parece que estas empresas están demasiado enfocadas en la comunicación de los valores de marca y en promover la salud y el bienestar de los consumidores más de lo que éstos creen que deberían.

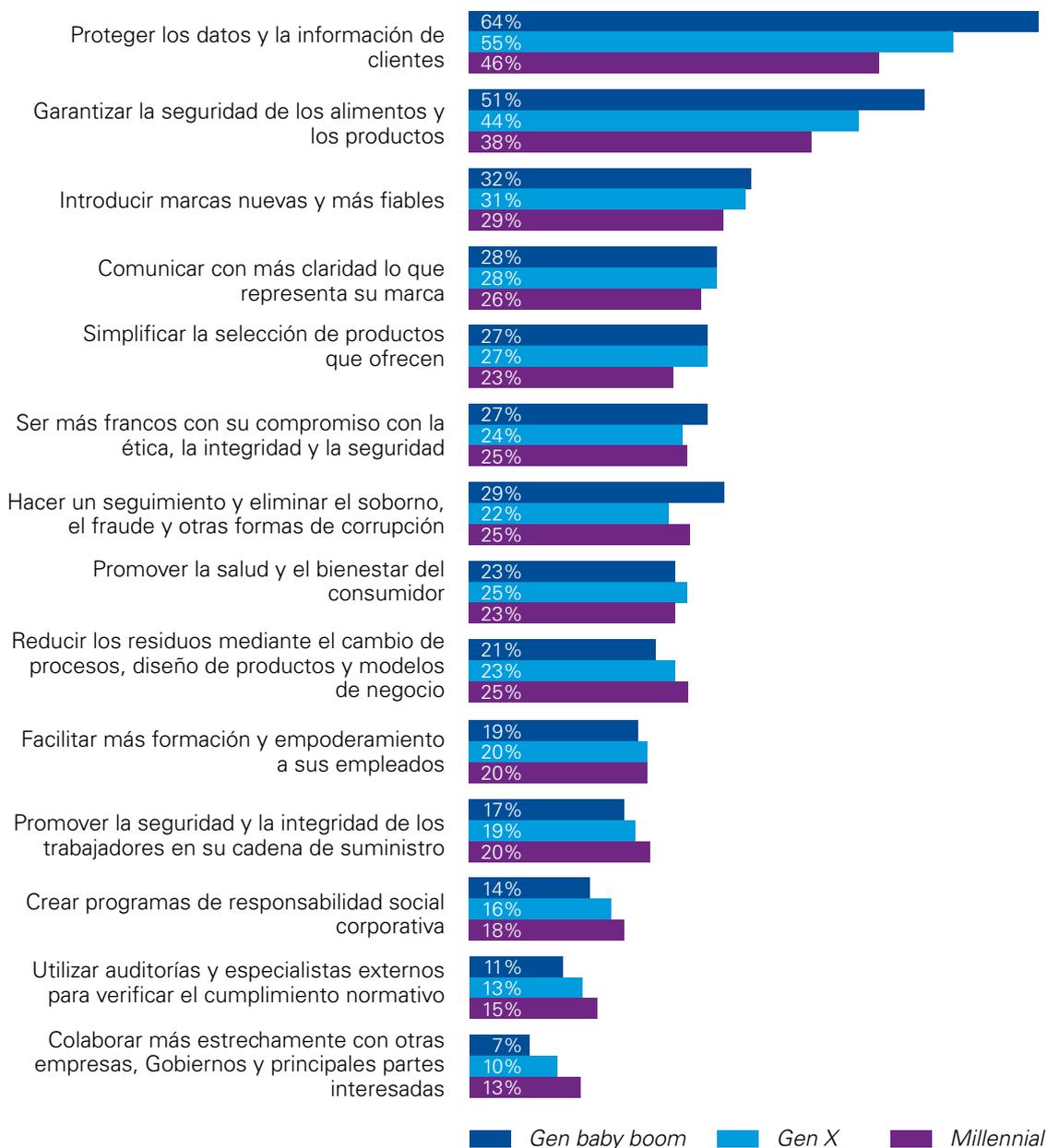
## Satisfacer las expectativas en cuanto a seguridad

Además de proteger los datos de los clientes y la seguridad, los consumidores consideran que las empresas deben priorizar la seguridad de los alimentos y los productos para generar confianza entre los clientes. Aunque los directivos clasifican este aspecto como una de sus cinco máximas prioridades, es crucial que se den cuenta de lo importante que es para los consumidores, mucho más importante que algunas de las demás prioridades en las que ellos creen que deben centrarse.

Sin embargo, las preocupaciones de los consumidores con respecto a la protección de datos y la seguridad de los alimentos y de los productos parecen haber disminuido entre las generaciones más jóvenes. Y, pese a que estos factores se consideran menos importantes en términos generales, la reducción de residuos, la seguridad de los trabajadores, la responsabilidad social y las auditorías externas son más importantes para los *millennial* que para los consumidores de más edad (Figura 18). Está claro que vale la pena observar estas tendencias a medida que crece la población perteneciente a la generación *Millennial*.

**Figura 18**

Diferencias entre lo que piensan distintas generaciones de consumidores que deberían hacer las empresas para generar confianza



## La fragilidad de la confianza de los consumidores

En el mundo actual de comunicación abierta, las preocupaciones de los consumidores sobre seguridad de los alimentos y los productos son comprensibles, según Ignacio Gavilan, director de Sostenibilidad en The Consumer Goods Forum. “La confianza es algo que se construye con los años pero se puede perder en segundos. Un incidente relacionado con carne de caballo en una hamburguesa o un brote de E. coli, y la confianza desaparece de la noche a la mañana”, explica Gavilan. Lo mismo sucede con los productos no alimentarios. “Un fabricante de automóviles de toda confianza experimentó recientemente una caída de su valor en dos tercios, en un periodo inferior a seis meses, cuando los directivos de la empresa admitieron que habían falsificado los datos de emisiones de CO2”, recuerda.

El estudio también indica que la seguridad de los alimentos y los productos suponen una preocupación incluso mayor en los mercados emergentes, ya que pueden verse afectados por la falta de rigidez de las políticas empresariales y las normas reglamentarias. “El factor diferenciador en los mercados emergentes es el buen gobierno”, afirma Gavilan. “En la industria del juguete de China, por ejemplo, los controles eran mínimos y, hasta que se impusieron normas, el sector era caótico y existía un amplio margen para la corrupción”, explica.

Pero Gavilan tiene fe en el futuro: “Muchos de estos mercados emergentes están evolucionando en la actualidad. La competencia de marcas extranjeras está aumentando y los consumidores exigen mejores resultados. Por consiguiente, las marcas locales mejorarán”.

Las mejoras en la seguridad procederán de la innovación tecnológica, según el director gerente de The Consumer Goods Forum. “La tecnología sube el listón de la integridad, pero también posibilita mucho más que las empresas generen confianza a través de una mayor transparencia”.

Una de esas tecnologías está siendo desarrollada por Food + Future, un esfuerzo concertado que dirige Target. En colaboración con el experto en espectroscopia Ocean Optics, la organización está construyendo una tecnología de escaneado de alimentos que permite a los espectrómetros escanear los alimentos para identificar su composición o, por ejemplo, cuánto tiempo lleva una fruta en la cámara frigorífica. En un futuro, podrían existir aplicaciones para consumidores, como escáneres integrados en smartphones, que permitan a los consumidores detectar grasas, hidratos de carbono, proteínas, gluten, vitamina C, pesticidas e, incluso, E. coli.

# La visión de KPMG

## La percepción del consumidor: la delgada línea roja de la confianza

La sociedad apenas ha comenzado a abordar las cuestiones morales y legales de qué es privado y qué es público en esta era de grandes datos. Y no es un debate filosófico que las empresas deban ignorar. El incumplimiento de la regulación o el mal juicio sobre las actitudes de los consumidores no solo pueden llevar a una penalización financiera sino a la pérdida de confianza por parte de los consumidores. En la actualidad muy pocas compañías se plantean si están manejando la información del cliente de una manera moral y legalmente sana, y es el momento de que lo hagan.

Por su parte, las empresas de bienes de consumo y minoristas se están dirigiendo a los clientes con mensajes cada vez más relevantes y oportunos. Sin embargo, disponen de una gran cantidad de datos de sus consumidores y corren un riesgo particularmente alto de cruzar la línea roja de lo permisible. Por ello, deben prestar especial atención a sus campañas de marketing. En este sentido, los principales riesgos de seguridad son:

- Los consumidores están preocupados por cómo manejan las empresas su información personal
- Los principales factores de preocupación son los hackers, la comercialización no deseada y la venta de información a terceros
- La acción más eficaz que una organización puede hacer para generar confianza es demostrar su inversión en sistemas de ciberseguridad
- Más de la mitad de los consumidores están dispuestos a compartir su género, su educación o su origen étnico online, pero menos de una quinta parte están dispuestos a compartir sus ingresos, ubicación (GPS), expedientes médicos o dirección
- Las políticas de privacidad tienen más probabilidades de ser leídas al realizar transacciones en línea y menos al visitar a un sitio web
- Eliminar cookies y administrar la configuración de privacidad de las redes sociales son las precauciones más eficaces para proteger la información personal
- A nivel global, hay una sensación de falta de control sobre cómo manejan las empresas la información personal
- Las empresas de medios de comunicación social, juegos y entretenimiento tienen más probabilidades de solicitar una cantidad innecesaria de información personal.

En resumen: compartir información personal y confiar en organizaciones que estén comprometidas con la ciberseguridad es un punto crítico en la política de empresa.

**Javier Santos,**

Director responsable de Ciberseguridad de KPMG en España

“ La **confianza** es algo que se construye **con los años** pero puede perderse en segundos ”

## Modelos de negocio circulares

Al llevar la confianza al siguiente nivel, muchas empresas de consumo avanzan hacia modelos de negocio “circulares”, que impulsan más valor para sus clientes con menos recursos. A diferencia del enfoque lineal tradicional, en el que los productos son fabricados, vendidos, utilizados y luego desechados, una economía circular mantiene el uso de los recursos todo el tiempo posible, y luego recupera y regenera productos y materiales al final de su vida de servicio. Como describe Caroline Laurie, responsable de Sostenibilidad en Kingfisher, “una economía circular tiene un diseño restaurativo y regenerativo”.

“Solo he oído hablar en los últimos dos años de la idea de una economía circular que logre el crecimiento sin un uso masivo de los recursos (es decir, mejorar el índice de productividad de los recursos a una velocidad mayor que la tasa de crecimiento económico)”, señala Gavilan. “La tendencia de la economía circular llega en un momento en el que necesitamos soluciones para la gestión de recursos. Tenemos que tener cuidado para no confundir la eficiencia de recursos con la economía circular. Lo primero consiste en intentar reducir el uso, mientras que lo segundo es reutilizar lo que se produce. Se trata de impulsar el crecimiento con menos, acelerar en la dirección adecuada”, afirma.

Entre los componentes de un modelo de negocio de economía circular están los siguientes:

- **Procesos de cero residuos:** incluyen procesos más avanzados para recoger, tratar y reciclar los recursos
- **Producto como servicio:** en lugar de vender un producto a los clientes, se vende el acceso a un servicio relacionado

- **Ventas de productos reutilizados:** donde los productos se reacondicionan y se vuelven a vender
- **Rediseño de productos:** elaborar productos que sean más fáciles de renovar o reutilizar
- **Ampliación de la vida del producto:** garantizar que los productos sigan siendo útiles durante más tiempo
- **Consumo colaborativo:** compartir productos y activos con propietarios, incluido el intercambio entre homólogos de productos privados o el intercambio público de un grupo de productos
- **Programas de recompra de productos:** donde las empresas vuelven a comprar los productos a los consumidores y facilitan crédito para compras futuras.

Casi un tercio de los directivos indica que sus empresas ya utilizan prácticas de “economía circular” en sus modelos de negocio y que ese número llegará casi a duplicarse en los próximos dos años (Figura 19).

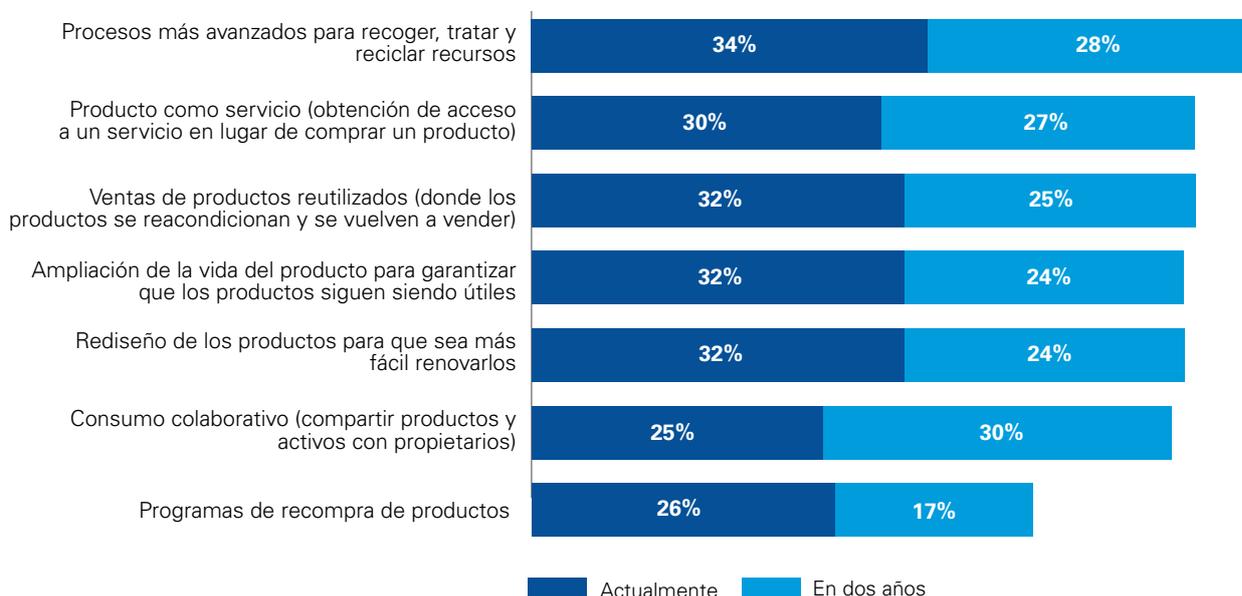
## Elaborar productos circulares

Muchas empresas de consumo empiezan a reinventar sus productos y procesos a través de una óptica basada en la economía circular. Gavilan explica esta nueva forma de concepto de producto. “La economía circular garantiza, desde que el producto se genera hasta que se desecha, que se comprende el ciclo de vida completo del mismo. Ahora se examina el ciclo completo de las materias primas, cómo las utilizan los clientes y cómo pueden volver al propio proceso o a un proceso ajeno”.

“La economía circular lleva la confianza y la fidelidad al siguiente nivel porque las empresas establecen relaciones con los clientes a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, y el resultado son más puntos de contacto y relaciones más profundas”, afirma Gavilan, quien incide en que “es la diferencia entre persuasión e influencia”. “En la economía lineal, se persuade a la gente para comprar una cosa una sola vez. En la economía circular, se influye en la gente para generar una decisión de compra duradera y una relación con el producto y la empresa que lo vendió y que presta el servicio. Se genera confianza al crear un sistema donde los consumidores se sienten cómodos en el ciclo”, explica.

“Una **economía circular** mantiene el uso de los recursos todo el tiempo posible, y luego **recupera y regenera** productos y materiales al **final** de su vida de servicio”

**Figura 19** Prospera la economía circular



Algunas empresas como Patagonia elaboraron toda su propuesta de valor basándose en principios de economía circular. En 1973, cuando se fundó la compañía, su misión consistía en “fabricar los mejores productos, no causar daños innecesarios, utilizar el negocio para inspirar e implantar soluciones a la crisis medioambiental”.

Hace cinco años, Patagonia se acercó manifiestamente al modelo de economía circular al lanzar su programa Worn Wear, que combina varias técnicas circulares, incluidas ventas de productos reutilizados, la ampliación de la vida del producto y la recompra del producto. Este programa presta apoyo a los clientes para que arreglen ellos mismos la ropa y el equipo deteriorados o para enviar la ropa a la empresa para que la repare o la recicle. Hoy en día, Patagonia dirige el mayor centro de reparación de ropa de Norteamérica. Las tiendas de Patagonia de Estados Unidos también arreglan ropa. La empresa ofrece guías iFixit online, descuento en la compra de ropa a cambio de la entrega de modelos anteriores, y un programa de reventa en su tienda de Portland (Oregón). Si los clientes revenden sus prendas de Patagonia, la empresa tratará al siguiente propietario como su cliente.

Kingfisher va por el mismo camino y ha fijado un objetivo de desarrollar productos de “circuito cerrado” antes de 2020. Por ejemplo, la empresa tenía en mente un enfoque circular cuando creó las fundas para transporte reutilizables para entregar encimeras de cocina. Anteriormente, estos artículos de cocina se enviaban a los hogares con una cantidad excesiva de cartón que debía desecharse. Ahora los artículos se envían en una funda para transporte similar a una bolsa para entregar pizzas. Después de entregar las encimeras, el embalaje se devuelve y se reutiliza. Según Laurie, esta innovación para ampliar la vida del producto está ahorrando a la empresa 1 millón de libras esterlinas (1,45 millones de dólares estadounidenses) y está reduciendo el embalaje de cartón en 2.500 toneladas todos los años.

“ La economía circular lleva la **confianza** y la **fidelidad** al siguiente nivel porque las empresas **establecen** relaciones con los **clientes** a lo largo de todo el ciclo de vida del producto ”

# Crear un omninegocio de primera clase

Crear un omninegocio de primera clase exige sistemas *front-end* y *back-end* completamente integrados, centrados en torno al cliente y activados por tecnología y análisis avanzados. Lograrlo exige un argumento empresarial claro y el apoyo total en todo el negocio y la cadena de suministro.

“¿Será el omninegocio el futuro?”, pregunta Julio Hernández, responsable del Centro de Excelencia Global del Cliente de KPMG en Estados Unidos. “Sin duda alguna. De hecho, el futuro ya ha llegado. La pregunta más importante es, ¿en qué medida ha llegado el futuro?”

Hernández señala que las empresas siguen estando en las primeras fases de su proceso de implantación de un omninegocio. Una afirmación que queda respaldada en nuestra encuesta a directivos del sector de bienes de consumo, en la que solo el 7% declara disponer de omninegocios totalmente integrados. En opinión de Hernández, “la mayor parte del énfasis se ha centrado en integrar el *front-end*. Las empresas se han centrado en desarrollar una visión y un aspecto comunes en los distintos canales para dar vida a la marca. Y algunas empresas están avanzando en lo que respecta a la cadena de suministro”.

Sin embargo, la mayoría aún no ha llevado a cabo la transformación organizativa. “Les sigue costando enseñar a sus empleados nuevas funciones y la forma de interactuar con los clientes en un contexto de omninegocio”, explica.

Encontrar el enfoque de omninegocio adecuado depende de algunos fundamentos empresariales básicos. ¿En qué fase se encuentra la empresa del proceso para convertirse en omninegocio? ¿Qué lugar ocupa en la cadena de valor? ¿Comenzó con un establecimiento físico o como un negocio digital? ¿Cuál es la situación financiera y el apetito de cambio?

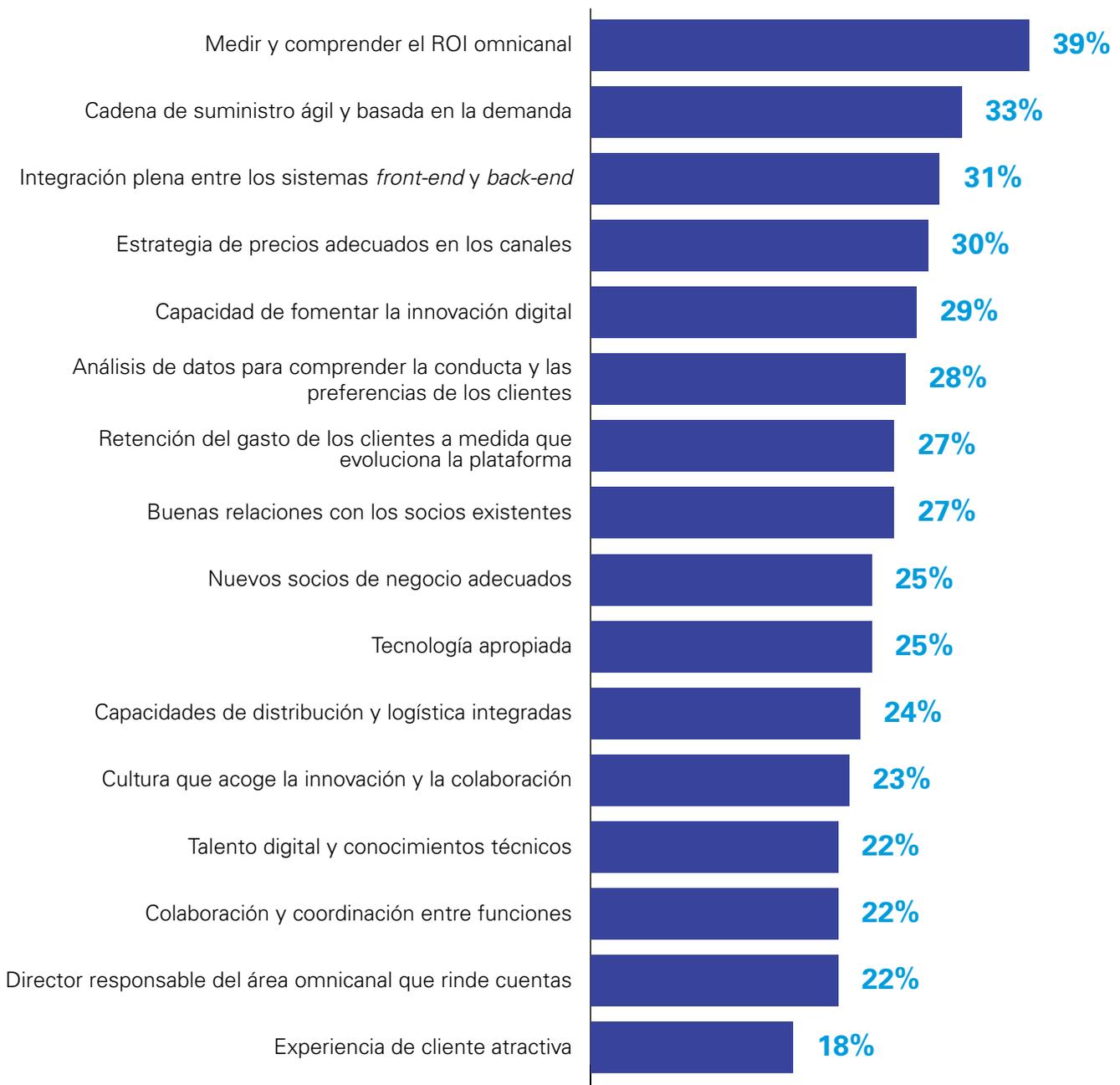
Colleen Drummond, responsable del Laboratorio de Innovación de KPMG en Estados Unidos, señala que un enfoque basado en un omninegocio variará probablemente para las empresas minoristas y las dedicadas a bienes de consumo envasados (CPG, por sus siglas en inglés). “Los minoristas necesitan una experiencia digital sólida para los clientes o estos dejarán de comprar sus productos. Los consumidores utilizan cada vez más el comercio móvil y si la experiencia en el móvil no es buena, se sentirán frustrados y dejarán de comprar”, añade.

“Para la mayoría de los fabricantes, en cambio, ofrecer una experiencia digital sólida puede no ser tan importante”, según Drummond. “Sin embargo, querrán saber qué canales utilizan sus clientes finales y asegurarse de que han decidido la mejor manera de encajar con estos canales”, indica.

Mark Larson, responsable global de Retail (sector minorista) de KPMG International, destaca que “elaborar un plan claro sobre cómo avanzará la empresa hacia una estrategia de omninegocio garantizará la asimilación y aceptación de toda la organización”. Dados los posibles costes financieros y de explotación que suponen toda transformación empresarial, la capacidad de medir y comprender el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) de la adopción de un modelo omninegocio es crucial para obtener un apoyo esencial al máximo nivel.

Es más, el 39% de los líderes de omninegocios clasifican la capacidad de medir y comprender el ROI omnicanal como un factor de éxito principal. Los demás factores clave citados son desarrollar cadenas de suministro ágiles basadas en la demanda (33%), integrar plenamente los sistemas *back-end* y *front-end* del negocio (31%), fijar los precios adecuados en los canales (30%), impulsar la innovación digital (29%), aprovechar los análisis (28%) y establecer buenas relaciones con los socios (27%) (Figura 20).

**Figura 20** Factores de éxito para crear un omninegocio



En opinión de Hernández, la combinación de estos factores de éxito es lo que diferencia a un omninegocio de sus competidores. “El modelo antiguo se relacionaba más con la interfaz de usuario”, comenta. “Las empresas creaban sitios web y plataformas móviles, e integraban algunos componentes, como la solicitud de pedidos online con la recogida en la tienda, pero el modelo de omninegocio va mucho más allá. Implica la integración completa de todas las áreas de la entidad (desde la atención al cliente hasta las tareas de gestión y administración), e incluso de los socios externos”.

Los factores de éxito también varían en función de la dinámica del mercado local. Por ejemplo, en los mercados emergentes complejos, como China, formar equipo con los socios de negocio adecuados puede ser especialmente importante, según Jessie Qian, responsable de Mercados de Consumo de KPMG en China. “Las empresas de bienes de consumo que llegan a China suelen formar alianzas con empresas innovadoras que pueden ayudarlas a entrar en el mercado. En el caso de empresas sin talento interno, una asociación puede ser una estrategia valiosa, al ser difícil cambiar el ADN de la propia empresa. Las asociaciones pueden contribuir a aportar nuevas ideas y conceptos de negocio, y ayudar a un fabricante o minorista tradicional a llevar a cabo su transformación a omninegocio”, explica.

“ En mercados emergentes complejos, formar equipo con los **socios de negocio** adecuados puede ser especialmente **importante** ”

## Superar los obstáculos

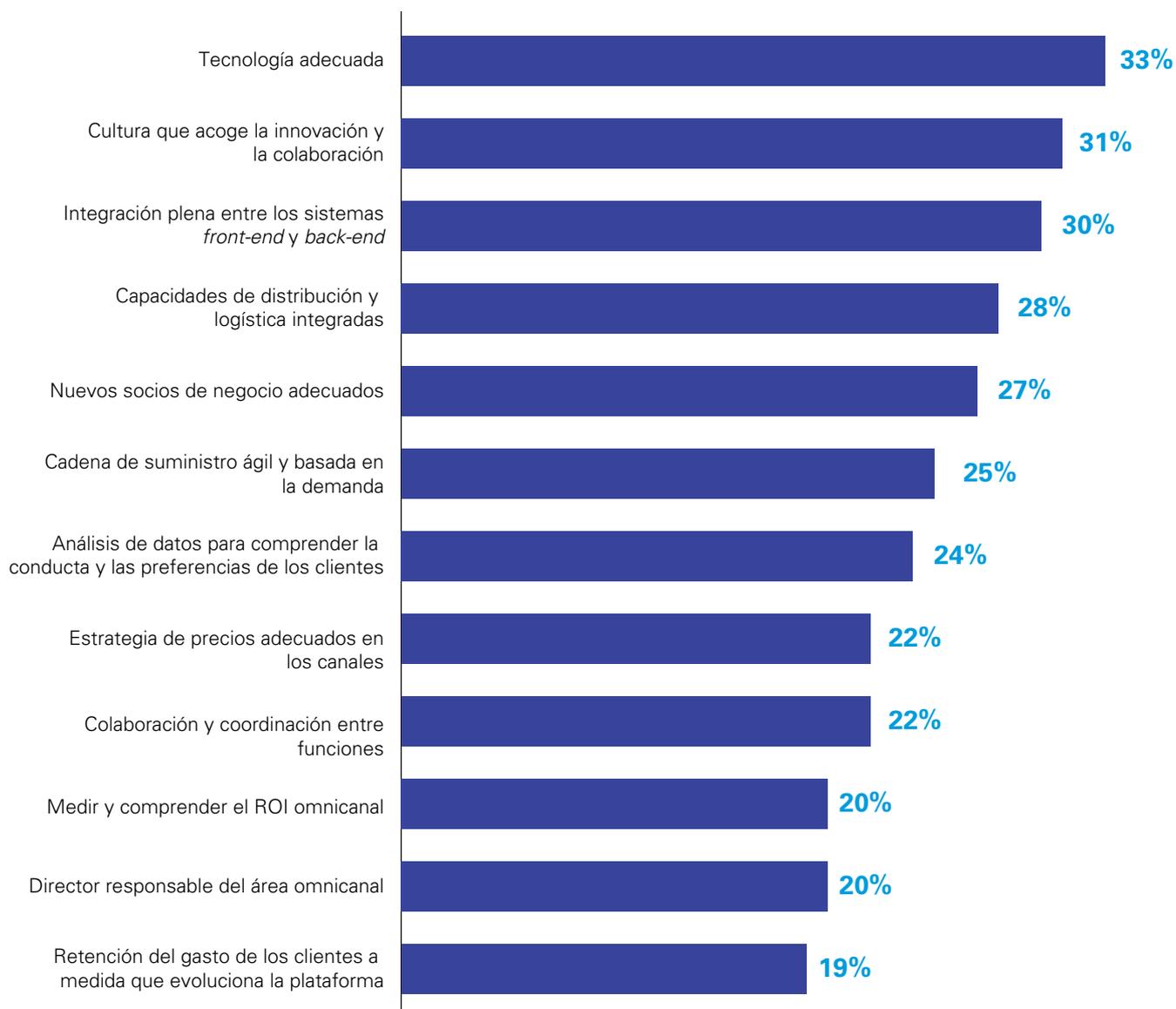
Por supuesto, crear un omninegocio con cohesión no es fácil. Los líderes de omninegocios encuestados afirman que los mayores retos a los que se enfrentan giran en torno a contar con la tecnología adecuada (33%), una cultura que acoge la innovación (31%) y sistemas *front-end* y *back-end* integrados (30%) (Figura 21).

Según Duncan Avis, asesor sobre el área Digital, Social y Móvil de KPMG en Estados Unidos, “desarrollar las capacidades para convertirse en un omninegocio es una labor ardua y las empresas suelen subestimar la complejidad y el coste”. La tarea es más difícil porque las empresas deben confiar en asociaciones y alianzas. “Son muy pocas las organizaciones hoy en día que fabrican, gestionan y ofrecen el producto completo o la experiencia”, explica Avis. “Todo se realiza a través de una estructura de vendedores, distribuidores y proveedores de logística. Si esos socios no conectan con el modelo organizativo de omninegocio, no será posible cumplir la promesa que se hace a clientes y consumidores, sea cual sea”.

Si bien los minoristas y fabricantes se enfrentan a retos similares, la encuesta indica que el grado del impacto puede variar. Por ejemplo, el 32% de los fabricantes consideran que las capacidades de distribución y logística integradas son un reto, en comparación con el 22% de los minoristas. Los fabricantes también declaran que establecer las estrategias de precios correctas en todos los canales es más difícil (31% frente al 24% de los minoristas). Por otro lado, la integración total entre los sistemas *front-end* y *back-end* tiene más probabilidades de presentar mayores dificultades para los minoristas (31% que para los fabricantes (22%).

Hernández cree que convertirse en un omninegocio es más sencillo para los minoristas. “Aparte del coste, los minoristas tienen menos desventajas para convertirse en omninegocio. Pero los fabricantes se enfrentan a algunas preguntas difíciles. Por ejemplo, ‘si nos lanzamos directamente, ¿en qué medida pongo en peligro mi distribución minorista?’. Si eres un directivo del sector CPG, sabes que tienes que hacerlo, pero es posible que no quieras alterar los canales minoristas tradicionales en el proceso”, explica.

“Si los socios no **conectan** con el modelo organizativo de omninegocio, **no será posible** cumplir la **promesa** que se hace a clientes y consumidores, sea cual sea”

**Figura 21****Los 10 retos principales de los líderes de omninegocios a la hora de crear un omninegocio**

## Uso de análisis para potenciar un modelo de omninegocio

Para mejorar el desempeño de las funciones de negocio y vincularlas todas en un omninegocio que funciona bien, las empresas de consumo tendrán que llevar a cabo un cambio radical en el uso de análisis avanzados en los próximos dos años. Menos de un tercio de las empresas participantes a nivel global ya utilizan análisis avanzados, pero aproximadamente la mitad de los encuestados señalan que sus organizaciones sacarán partido de los análisis avanzados en un plazo de dos años.

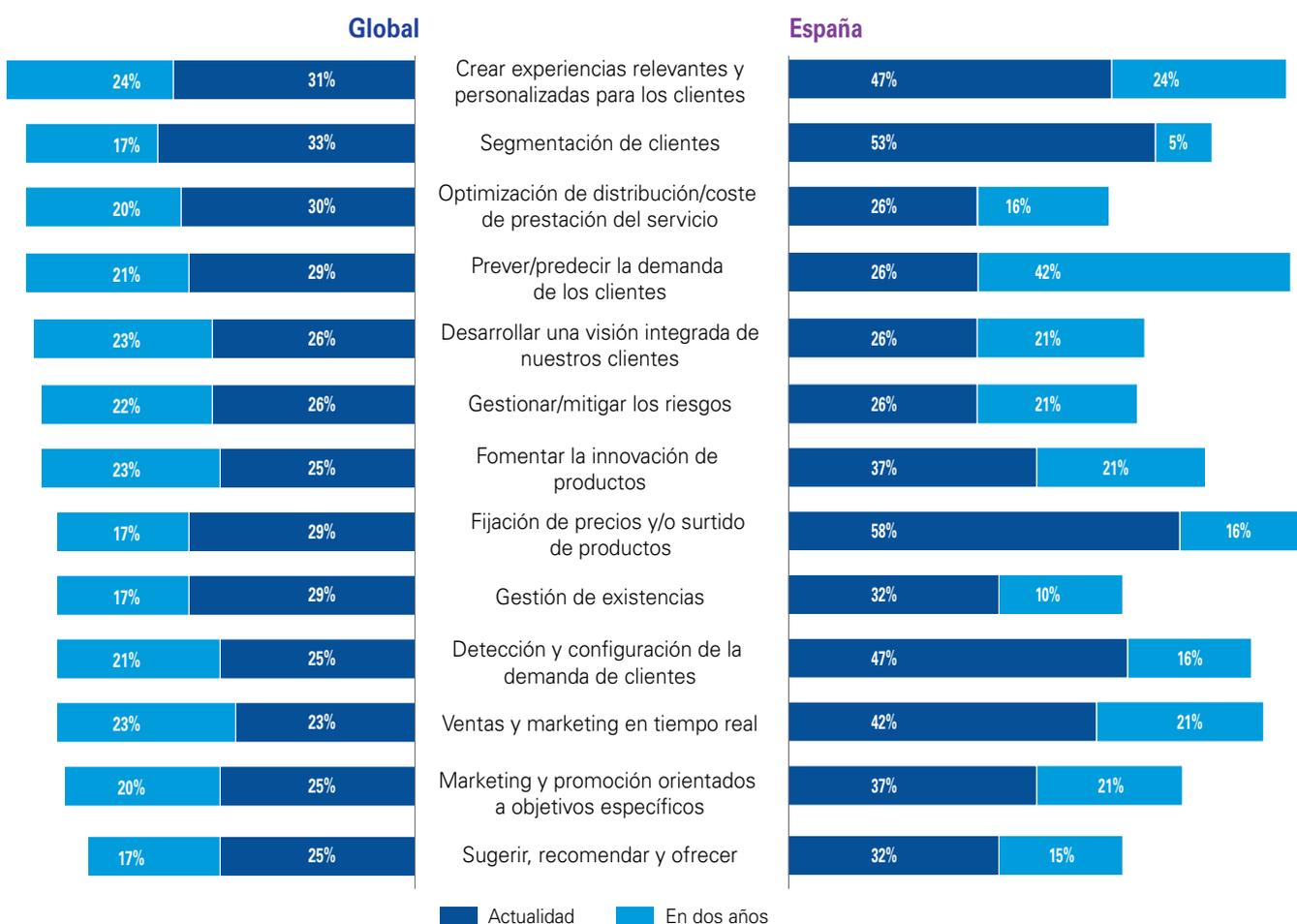
La variedad de actividades empresariales afectadas incluye crear experiencias personalizadas para los clientes (del 31% actual al 56% en dos años); optimizar la distribución (del 30%

al 51%); predecir la demanda de los clientes (del 29% al 50%); segmentar los clientes (del 33% al 49%) y crear una visión integrada de los clientes (del 26% al 49%).

Para las empresas españolas, las experiencias de los clientes se revelan igualmente como el principal uso del análisis de datos, tanto actualmente como en el futuro (47% actual frente al 74% en dos años). La principal diferencia respecto a las compañías a nivel global parece residir en que las españolas están más enfocadas a la gestión del cliente en cuanto al uso de los datos, siendo prioritarias para ellas las áreas de marketing y promoción (74% de uso en dos años) y la gestión de la demanda de los consumidores (63% en dos años) (Figura 22).

**Figura 22**

El uso de análisis casi llegará a duplicarse en los próximos dos años



Desde personalizar las experiencias de clientes hasta un marketing dirigido a objetivos específicos, pasando por predecir la demanda del mercado, los omninegocios actuales no podrían funcionar sin el uso de tecnología inteligente y análisis avanzados.

“La tecnología digital es el elemento clave que posibilita cualquier omninegocio”, explica Larson, responsable global de Retail de KPMG International. “La necesidad de la tecnología digital ya no se detiene en plataformas online o móviles de la empresa, sino que se está convirtiendo rápidamente en una parte integral de la tienda física, así como en apoyo a cadenas de suministro cada vez más dinámicas”.

“El problema”, explica Hernández, “es que las organizaciones han invertido en un montón de tecnologías dispares, algunas para la cadena de suministro, algunas para el cliente, algunas para el centro de contacto, la aplicación móvil y el sitio web de comercio electrónico. Todas han hecho estas inversiones y ahora tienen que conectar todos estos sistemas para ofrecer a sus clientes una experiencia integrada sin fisuras”.

“Las infraestructuras deben armonizarse y deben funcionar juntas, algo que va a ser una tarea ardua”, señala Hernández. “Y no es barato. Las empresas tienen que pensar en cómo obtener beneficios de sus inversiones en tecnología”.

Bill Nowacki, director gerente de Datos y Análisis de KPMG en Reino Unido, indica que optimizar el viaje del cliente a través de los canales exige los mejores análisis. Pero cree que las empresas pueden utilizar esos mismos análisis para diferentes fines. Los análisis en tiempo real son un ejemplo. “Los minoristas suelen utilizar el seguimiento en tiempo real para potenciar el marketing y formular recomendaciones de productos. Pero en la fabricación, especialmente con artículos sujetos a aranceles como cigarrillos y bebidas alcohólicas, los análisis en tiempo real se utilizan para identificar desviaciones y robos”, explica Nowacki.

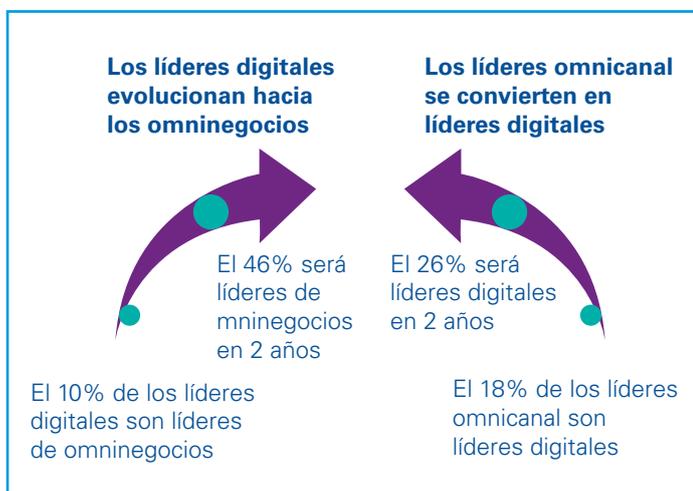
Por su parte, Drummond, responsable del laboratorio de Innovación de KPMG en Estados Unidos, considera que los líderes digitales están en mejores condiciones de sacar provecho de los análisis avanzados. “Los líderes digitales ya tienen los análisis y los algoritmos integrados en sus modelos de negocio; fueron contruidos así”, señala, además de indicar que “los líderes de omninegocios que están intentando convertirse en líderes digitales deben averiguar qué hacer con los análisis y cómo integrarlos”.

## Convergencia de modelos, líneas desdibujadas

En efecto, las empresas de bienes de consumo que compiten entre sí pueden estar en posiciones muy diferentes de la curva digital y de omninegocio. Los resultados de la encuesta de KPMG indican que existen dos vías para crear un omninegocio donde prima lo digital. En un extremo del espectro se encuentran las empresas donde prima lo digital, esas organizaciones creadas para ser digitales y que construyen sus organizaciones en omninegocios integrados con presencia digital y física. En el otro extremo del espectro están las empresas que comienzan como negocios físicos y posteriormente aplican la tecnología digital para crear nuevos canales y transformar sus modelos de negocio.

A medida que las empresas avanzan hacia el nirvana de convertirse en un omninegocio, la distinción entre negocios digitales y físicos continuará desdibujándose. El 10% de los líderes digitales encuestados ya son líderes de omninegocios y el 46% espera serlo en un plazo de dos años. Esta tasa de crecimiento dinámica muestra que los líderes digitales comprenden la importancia de ampliar el número de canales que utilizan para competir y lograr que crezca su negocio (Figura 23).

**Figura 23** Convergencia en un modelo de omninegocio



“ A medida que las **empresas** avanzan hacia el nirvana de convertirse en un **omninegocio**, la distinción entre negocios digitales y físicos **continuará** desdibujándose ”

Normalmente, las empresas con establecimientos físicos aprovechan primero los canales digitales para captar a clientes y, posteriormente, avanzan hacia una transformación digital a gran escala. El 18% de los líderes omnicanal a nivel global son también líderes digitales hoy en día y el 26% tiene previsto serlo en los próximos dos años. Este ritmo relativamente más lento refleja en parte el reto para las empresas físicas tradicionales, tanto fabricantes como minoristas, que plantea llevar a cabo la transformación total a un omninegocio donde prima lo digital.

“El proceso de convertirse en un omninegocio es más fácil para las empresas donde prima lo digital que para las empresas tradicionales e incluso las empresas omnicanal”, afirma Hernández. “Las empresas omnicanal tienen que invertir en integrar sus canales digitales con sus canales físicos. Como las empresas donde prima lo digital no tienen los canales físicos, es relativamente más fácil para ellas integrar sus sistemas *back-end* y *front-end*, algo que les permite avanzar con más rapidez”.

“Estamos observando que empresas que solo son digitales están entrando en el espacio físico mediante el uso de un modelo de negocio invertido”, comenta Drummond. “Construyen sus plataformas de comercio electrónico y, posteriormente, instalan de forma selectiva tiendas físicas. A la vez, muchos minoristas tradicionales desarrollan sus capacidades digitales a través de asociaciones y adquisiciones. En ambos casos (negocios físicos que se lanzan a lo digital y negocios digitales que se lanzan a abrir establecimientos físicos), existe una actividad frenética y cantidades masivas de dinero en juego dado que la conducta de los consumidores sigue fluctuando”, asegura.

La firma minorista online de gafas Warby Parker es un ejemplo de empresa que se creó como digital que en la actualidad se está expandiendo a establecimientos físicos. La empresa estadounidense comenzó vendiendo gafas online a bajo precio en 2010 con el objetivo de diseñar gafas de forma interna y venderlas directamente a los clientes. Además de permitir a los consumidores comprar las gafas en su página web, la compañía ofrece un programa de prueba en casa por el que los clientes pueden probarse las gafas antes de comprarlas. La empresa empezó a abrir tiendas físicas en 2013 y en la actualidad cuenta con unos 30 establecimientos a lo largo de Estados Unidos. De esta forma, los clientes pueden comprar gafas en tiendas físicas además de online.

En cambio, la empresa Nordstrom, de 115 años de antigüedad, es un ejemplo de empresa física tradicional que se convierte en digital. La compañía, radicada en Seattle, lanzó Nordstrom.com en 1998, y más recientemente ha llevado a cabo una serie de adquisiciones para complementar su negocio físico. Una de ellas es Trunk Club, una empresa online basada en suscripciones que envía un paquete de ropa a los clientes basándose en una encuesta sobre sus preferencias. Trunk Club trabaja con ropa de gama alta para hombre de aproximadamente 70 grandes marcas. Los compradores pueden recurrir a los sastres de Nordstrom para arreglos y pueden devolver los artículos a la tienda. El año pasado, Nordstrom generó el 15% de las ventas netas online, que incluyen Nordstrom.com, Trunk Club y otros canales online.

Drummond observa grandes empresas donde prima lo digital que convergen a un modelo de omninegocio. Pero también existen variaciones de este modelo como, por ejemplo, empresas especializadas donde prima lo digital que se centran en la experiencia del cliente, donde la propuesta de valor es el servicio en lugar del producto. “Si la propuesta de valor concuerda con el público al que se dirige, los resultados pueden ser muy disruptivos”, comenta.

## Lugares de comercio

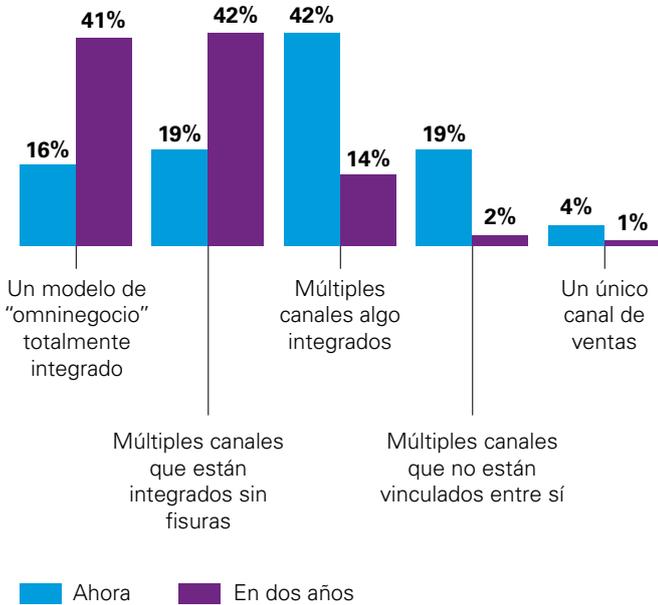
A medida que las empresas convergen en modelos de omninegocio donde prima lo digital, las líneas de delimitación entre los fabricantes y los minoristas también se desdibujan. En toda la encuesta, las respuestas de los fabricantes y los minoristas son similares en muchas áreas, desde satisfacer las necesidades del cliente hasta establecer prioridades de negocio. Pero ahora sus vías estratégicas se están uniendo más, ya que ambos cambian a un enfoque de omninegocio. Para 2018, el 26% de los fabricantes y el 41% de los minoristas tienen previsto transformarse en omninegocios totalmente integrados (Figura 24).

“El **proceso** de convertirse en un omninegocio **es más fácil** para las **empresas** donde prima lo digital que para las empresas tradicionales e incluso las empresas omnicanal”

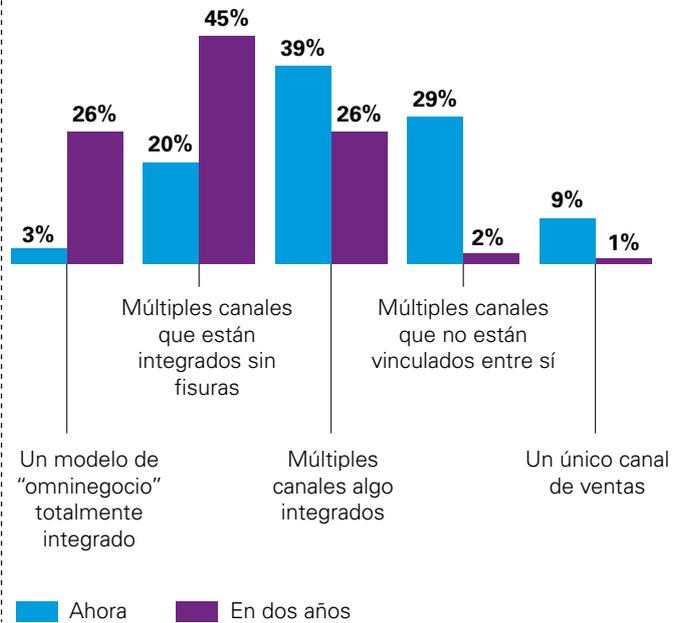
**Figura 24**

Tanto fabricantes como minoristas se están volviendo omninegocio

**Porcentaje de fabricantes con los siguientes modelos de ventas y distribución**



**Porcentaje de minoristas con los siguientes modelos de ventas y distribución**



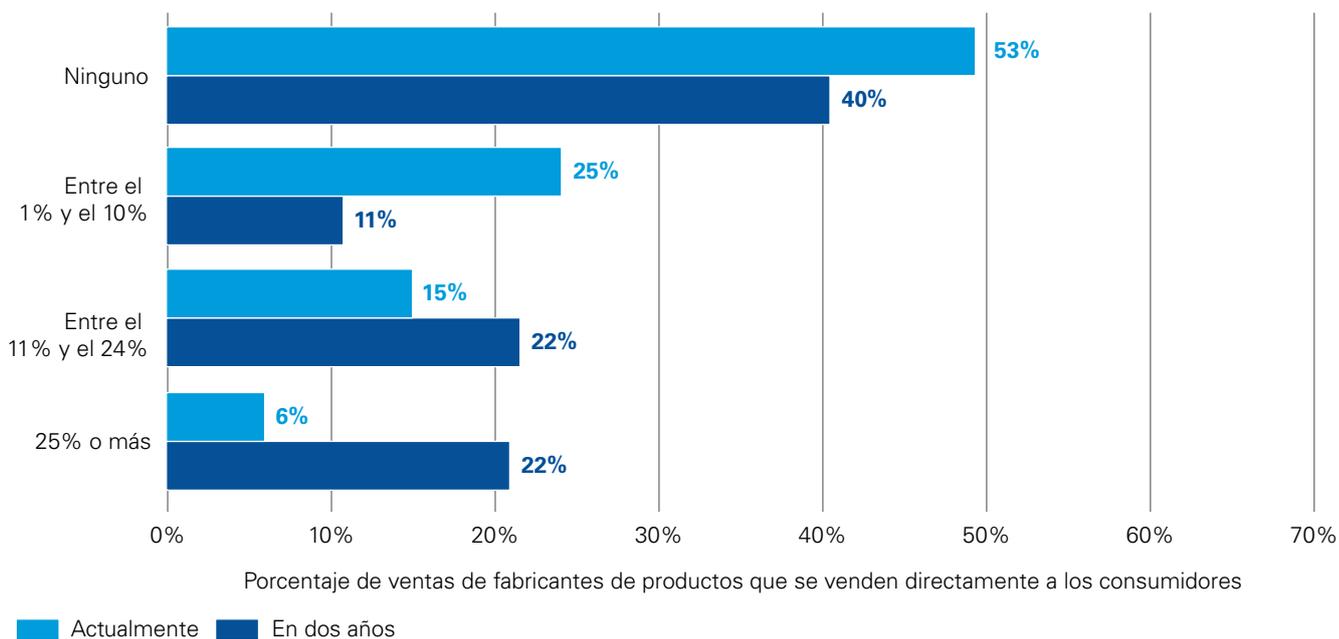
A medida que convergen los modelos de negocio, los fabricantes y minoristas invadirán mutuamente las actividades de negocio esenciales de cada uno. En la actualidad, el 45% de los fabricantes venden directamente a los consumidores, y ese porcentaje aumentará al 55% en 2018. Del mismo modo, el 36% de los minoristas fabrican actualmente al menos algunos de los productos que venden. En dos años, dicha cifra aumentará al 47% (Figuras 25 y 26).

“Estamos observando que cobra impulso la tendencia de que los minoristas fabriquen sus propios productos”, indica Hernández. “Target, por ejemplo, dispone ahora de marcas propias, que no son solo marcas blancas, como ha sido desde siempre la práctica tradicional entre los minoristas. En Costco se pueden comprar galletas con chocolate Costco o se pueden elegir entre productos de grandes marcas.

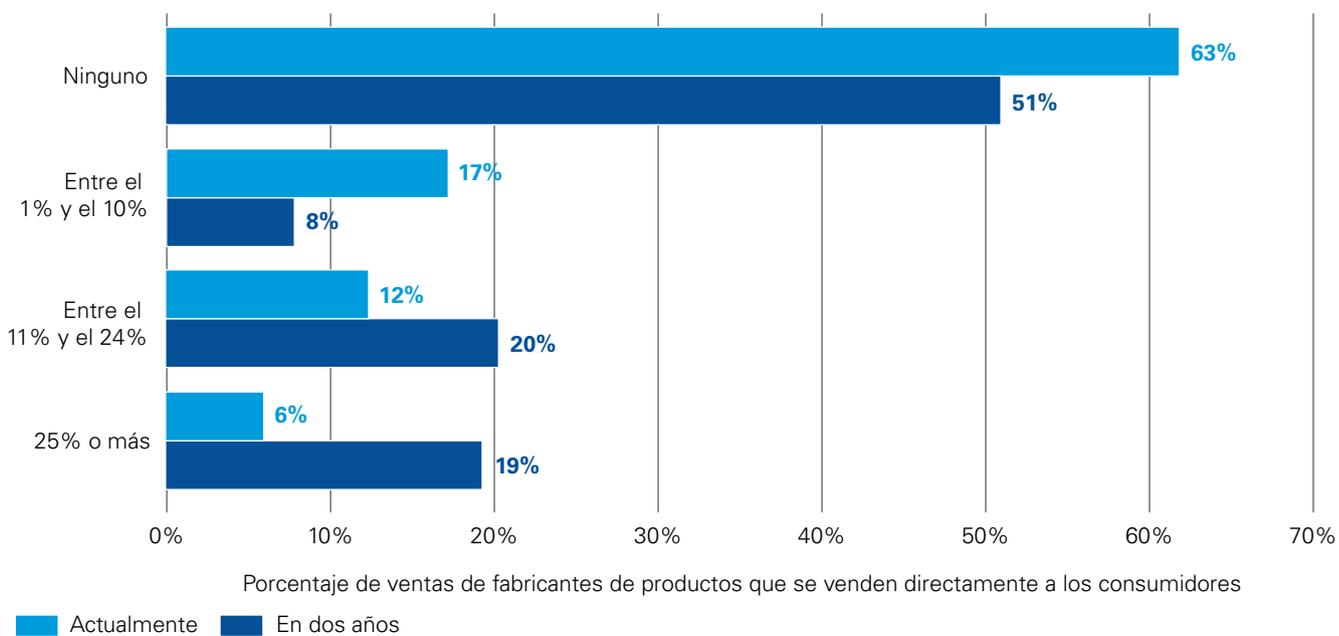
Se espera que estos minoristas y otros continúen ampliando su oferta de productos con marca de la tienda, normalmente con márgenes más elevados, aunque también seguirán ofreciendo productos de grandes marcas que atraen a los clientes”, afirma.

Asimismo, Hernández cree que el ritmo al que los minoristas fabrican productos de marca propia supone a veces una respuesta a las acciones emprendidas por los fabricantes. Si un fabricante crea un producto con un precio demasiado elevado, es posible que los clientes busquen un sustituto. O si el fabricante aumenta sus ventas directas al consumidor, los minoristas podrían compensarlo si crean sus propios productos o ajustan sus precios para competir. “De ambos lados llegan señales que determinan la respuesta competitiva y la relación de colaboración entre minoristas y fabricantes”.

**Figura 25** Los fabricantes están vendiendo más productos directamente a los consumidores



**Figura 26** Los minoristas están vendiendo más productos de marca propia



# Caso práctico

## Colaboración en Hershey Chocolate Company

Hershey es muy susceptible cuando se trata de mantener una relación armoniosa con sus minoristas, señala Michele Buck. “Para nosotros, la gran mayoría de nuestras ventas se realizan a través de nuestros socios minoristas. Dirigimos a nuestros clientes hacia esos minoristas. Hacemos un seguimiento de la conducta de los consumidores en nuestro sitio web y en las redes sociales, pero dirigimos a los consumidores a los sitios web de los minoristas para que compren”, explica.

Con todo, Hershey dispone de nueve tiendas físicas Chocolate World: cuatro en Estados Unidos, dos en China y una en Canadá, Dubái y Singapur. Buck señala que estas tiendas son principalmente vehículos de marketing que brindan la oportunidad de atraer a los clientes. Explica que “también las usamos para probar nuevos escaparates y tecnologías que contribuyen a configurar nuestras ideas de manera más amplia sobre la experiencia del comercio minorista y las soluciones de comercialización. Por ejemplo, la tienda Chocolate World situada en nuestra sede tiene una atracción que permite a la gente crear sus propias barritas de chocolate”.

La colaboración estrecha de Hershey con los minoristas está difuminando los límites convencionales. “Estamos colaborando con minoristas para desarrollar nuevas soluciones”, según Buck. “Estamos interactuando con minoristas de un modo diferente con mensajes geoespecíficos o basados en la localización y nos estamos asociando con minoristas para ayudarles a encontrar nuevos modos de vender productos. Por ejemplo, si tienen una solución basada en comprar con un clic y recoger posteriormente el producto, y los consumidores se desplazan ahora a su tienda para recoger los alimentos, estamos ayudando a generar ideas para maximizar las ventas en el punto de recogida. Del mismo modo, nos asociamos con minoristas para ayudarles a ampliar sus negocios de comercio electrónico”.

“La **disrupción** tiende a desencadenar cambios que pueden dar lugar a consecuencias **no deseadas** de gran alcance”

## Minoristas y fabricantes deben trabajar juntos

Nicholas Griffin, responsable global de Estrategia de KPMG, sugiere que “los CEO de fabricantes, minoristas y distribuidores deberían plantearse opciones de trabajar juntos en lugar de competir. La disrupción tiende a desencadenar cambios que pueden dar lugar a consecuencias no deseadas de gran alcance”. Las empresas que crean omninegocios habilitados por tecnología deberán tener esto en cuenta.

Griffin recuerda que “las tecnologías y herramientas que se están utilizando son muy accesibles y están en consonancia con la tendencia emergente de la convergencia en el sector. Los operadores de otros sectores pueden entrar en los mercados y desintermediar las relaciones existentes porque aportan una mentalidad, unos recursos, unos enfoques y unas ofertas diferentes”. En este sentido, afirma que “la colaboración presenta varias ventajas. Aumenta la innovación y estimula la experimentación porque aprovecha las fortalezas de cada parte. El ritmo puede ser más rápido y los costes pueden ser más bajos que actuar en solitario. Las colaboraciones son más fáciles de deshacer y múltiples colaboraciones generan opcionalidad”.

En opinión de Hernández, está justificado que los fabricantes tengan sus propios establecimientos minoristas. “Si no venden directamente, ¿cómo van a obtener esas percepciones de consumidores enriquecedoras? Pero para evitar perder a sus agentes minoristas, tienen que encontrar un punto de equilibrio donde su canal directo no sea demasiado grande y las ventajas de vender directamente fluyan a través de los socios de canales”.

Por su parte, el responsable global de Retail de KPMG International prevé que se incrementen los conflictos relativos a canales en los próximos años entre fabricantes y sus clientes minoristas. “Para muchas empresas de productos de consumo de marca o fabricantes de alimentos de marca, los mayores clientes son los grandes minoristas”, señala Larson. “Estos fabricantes también quieren acceder al creciente canal online. Están forjando acuerdos con minoristas online para introducir sus productos en ese canal, pero los minoristas online se están convirtiendo también en los mayores competidores de los minoristas con establecimientos físicos. Vemos que esta dinámica se desarrolla con las grandes empresas de marca en la actualidad, especialmente en Estados Unidos”, explica.

A medida que los modelos de omninegocio de las empresas evolucionen, las tensiones disminuirán y desaparecerán entre fabricantes y minoristas y entre minoristas digitales y tradicionales. “El punto de equilibrio cambiará con el tiempo”, afirma Hernández. “En el caso de los grandes minoristas, si la gente compra cada vez más online, será necesario que empiecen a cerrar tiendas. Si a un cliente le interesa realmente el producto o la marca, se desplazará donde sea necesario”.

# Principales percepciones y conclusiones

La disrupción sectorial procedente de cambios en los consumidores y avances tecnológicos está acelerando el ritmo de transformación con más rapidez que la capacidad de respuesta de los procesos de negocio convencionales. Para adelantarse al cambio, los minoristas y fabricantes líderes del sector de bienes de consumo se están convirtiendo en omninegocios totalmente integrados, capaces de responder a las necesidades de los clientes a través de todos los canales y en cualquier momento durante su proceso de compra. Esta nueva generación de negocios de consumo se basa en seis pilares de excelencia operativa:

**Comercio sin fisuras en todos los canales** — Los omninegocios ofrecen una experiencia sin fisuras a los clientes a través de todos los canales, con precios coherentes y vínculos integrados entre canales digitales y tradicionales.

**Enfoque hipercentrado en el cliente** — Al llevar el enfoque centrado en el cliente al siguiente nivel, los omninegocios utilizan tecnologías inteligentes y análisis para seleccionar, ofrecer y personalizar interacciones con una base de clientes sumamente segmentada.

**Mentalidad donde prima lo digital** — Los canales digitales son la primera escala para los clientes y la manera más rápida de llegar a ellos. La transformación digital permite a las empresas rediseñar sus estrategias, procesos y modelos de negocio para lograr mayor crecimiento y rentabilidad.

**Una cadena de suministro ágil y basada en la demanda** — La cadena de suministro óptima está plenamente integrada con el *front-end* del negocio. Tiene la habilidad de fluctuar en tiempo real para responder a cambios repentinos de la demanda de clientes o las condiciones de mercado.

**Uso generalizado de análisis avanzados** — Los omninegocios funcionan con análisis avanzados. Emplean tecnología inteligente para permitir que todas las partes de la empresa trabajen juntas en tiempo real para alcanzar sus objetivos, desde hacer un seguimiento de la conducta de los clientes hasta predecir la demanda del mercado.

**Una cultura de confianza e integridad** — En un mercado en el que los clientes están mejor informados y esperan mejores estándares de ética, una cultura de confianza e integridad resulta esencial para hacer negocios. Las empresas con más éxito saben que la confianza es la mejor manera de conservar a sus clientes.

A medida que las empresas hacen la transición para llegar a ser omninegocios, existirán enormes ramificaciones para el sector de bienes de consumo. Se desdibujarán los límites entre fabricantes y minoristas, del mismo modo que las distinciones entre empresas físicas y digitales. La función de las organizaciones, los equipos funcionales y las asociaciones cambiarán en el ecosistema del mercado de consumo. Las empresas que no estén en la senda de convertirse en omninegocios corren el riesgo de quedarse rezagadas con respecto a sus competidores o retirarse definitivamente de la carrera.

## Llamada de atención de los directivos

La encuesta de KPMG a 400 fabricantes y minoristas de todo el mundo y las entrevistas a fondo con directivos confirman que contar con un modelo de omninegocio será vital para triunfar en el sector de bienes de consumo del futuro. Los siguientes pasos pueden ayudar a las empresas de este sector a avanzar hacia un modelo de omninegocio.

### Determinar el ROI de convertirse en un omninegocio

Nuestro estudio muestra que este primer paso vital se pasa por alto a menudo y puede obstaculizar los planes para ser un omninegocio. Elaborar un argumento empresarial (business case) a favor puede ser complicado, ya que un enfoque de omninegocio implica muchos componentes móviles e hipótesis sobre tendencias del mercado futuras.

Para triunfar, Erich Gampenrieder recomienda un enfoque de gestión basado en el valor mediante el uso de un árbol de valor para mostrar el impacto en una variedad de factores que determinan el valor. "El objetivo reside en traducir las ventajas de manera convincente para facilitar que los altos directivos comprendan las particularidades y otorguen la aprobación final", comenta.

### Acelerar la transformación digital para desarrollar una verdadera mentalidad donde prima lo digital

Las estrategias digitales y de omninegocio están indisolublemente vinculadas. Para hacer una transición hacia una empresa donde prima lo digital, los directivos deben pensar en dirigir sus negocios con una mentalidad digital y desarrollar un concepto digital del negocio y sus operaciones. La mentalidad donde prima lo digital no es una estrategia web o móvil, ni es una estrategia de canal, sino que es una estrategia de negocio.

### Utilizar análisis para llegar a centrarse exclusivamente en los clientes

Para centrarse verdaderamente en el cliente, las empresas deben conocer cada matiz de sus necesidades y conductas. Según Carlos Peregrina, "eso significa disponer de los datos adecuados, las herramientas adecuadas, la estrategia adecuada y las personas adecuadas". La inteligencia artificial y los análisis del circuito de compra son especialmente importantes para comprender el cambio de las conductas y necesidades de los clientes.

## Prestar atención especial a los *millennial*

"De todas las corrientes de cambio que circulan por el mercado del consumo, la generación *Millennial* representa el mayor disruptor", señala Peregrina. "Tienen la capacidad extraordinaria de configurar la conducta de los consumidores", subraya. Las empresas necesitan crear experiencias de cliente dirigidas a *millennial*, personalizar más la comunicación con los clientes, añadir productos económicos, facilitar más información sobre los productos y desarrollar un enfoque omnicanal eficaz.

## Cambiar a una cadena de suministro basada en la demanda

Para crear la siguiente generación de cadenas de suministro adecuadas a su fin, las empresas deben seguir los siguientes cinco pasos:

- Alinear la estrategia de cadena de suministro con las prioridades corporativas más amplias.
- Ser transparentes y compartir información a lo largo de la cadena de suministro.
- Aumentar la flexibilidad de la cadena de suministro (la capacidad de reaccionar ante escenarios planificados previamente) y la agilidad (la capacidad de gestionar lo inesperado).
- Estructurar la cadena de suministro para abordar la competencia local y global y la evolución de los reglamentos gubernamentales.
- Diseñar la cadena de suministro para que pueda satisfacer las expectativas de los clientes.

## Confiar en la confianza

"Teniendo en cuenta lo que está ocurriendo con la competencia y el acceso a la información, la confianza es el mejor modo de mantener la fidelidad de los clientes", explica Peter Freedman, director gerente de The Consumers Good Forum. Por su parte, Andrew Underwood recomienda seis pasos para aumentar la integridad de los sistemas de principio a fin y generar confianza:

- Combinar la función comercial y la cadena de suministro para garantizar una trazabilidad completa.
- Utilizar proveedores externos para llevar a cabo auditorías sobre la integridad.
- Comunicar a los consumidores la procedencia de los productos y cómo se fabricaron.
- Incorporar resiliencia para responder con rapidez a disrupciones como, por ejemplo, la contaminación, que pueden ser rastreadas fácilmente hasta su origen.
- Establecer procesos de detección de demanda que permitan a las empresas reaccionar con rapidez a los problemas de los consumidores.

- Integrar nuevos datos sobre demanda en los sistemas de planificación de recursos empresariales existentes y aplicar análisis avanzados, como análisis de la confianza, para comprender las tendencias.

### **Llevar la sostenibilidad al siguiente nivel**

Para aportar mayor valor en un mundo con escasez de recursos, las empresas de consumo deberían explorar nuevos modelos de negocio de “economía circular”, que incluyen cualquiera de las siguientes prácticas:

- Cero residuos y otros procesos avanzados para recogida, tratamiento y reciclado de recursos
- Producto como servicio: vender un servicio relacionado con el producto subyacente
- Rediseño de productos: elaborar productos que sean más fáciles de renovar o reutilizar
- Ventas de productos reutilizados: los productos se reacondicionan y se vuelven a vender
- Ampliación de la vida del producto: garantizar que los productos siguen siendo útiles durante más tiempo
- Consumo colaborativo: compartir productos y activos
- Programas de recompra de productos mediante los que las empresas vuelven a comprar los productos a los consumidores

### **Crear una organización para impulsar el cambio**

Transformarse en un omninegocio donde prima lo digital exige contar con la cultura, el liderazgo y el equipo adecuados. Las empresas deben adoptar una perspectiva nueva con respecto a las funciones, las responsabilidades y los conjuntos de habilidades para crear un equipo que comprenda plenamente a los clientes de la empresa y los cambios en sus necesidades, actitudes y conductas, y con las competencias digitales y analíticas que son necesarias para hacer la transición hacia un omninegocio.

### **Colaborar a través de comunidades y asociaciones**

Las disrupciones actuales del mercado brindan oportunidades y retos que ninguna empresa, con independencia de su tamaño, puede afrontar en solitario. Los fabricantes y los minoristas deben ir más allá de asociaciones sencillas individuales y establecer colaboraciones entre grupos numerosos que conecten todas las partes de sus negocios.

Esta colaboración aumentará la innovación y estimulará la experimentación al aprovechar las fortalezas de cada parte. La colaboración con los consumidores también puede fomentar la concienciación y la fidelidad. A través de la creación de comunidades online basadas en plataformas y formadas por consumidores y organizaciones con ideas afines, los fabricantes pueden consultar a los consumidores finales sobre nuevas ideas de productos o los minoristas pueden crear experiencias físicas y ofertas que fomenten la concienciación, el interés y la conversión.

Prevedemos que las colaboraciones se convertirán en una estrategia cada vez más importante para acelerar el crecimiento y mejorar la agilidad para omninegocios centrados en el cliente.

# Acerca de KPMG

KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrecen servicios de auditoría, fiscales, asesoramiento financiero y de negocio. Operamos en 155 países y contamos con 174.000 profesionales trabajando en las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas independientes miembros de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), sociedad suiza. Cada firma miembro es una entidad jurídica separada e independiente y cada una de ellas se describe como tal.

En España, más de 3.200 profesionales trabajan en equipo para aportar valor a nuestros clientes desde 16 oficinas situadas en las principales ciudades españolas

# Acerca de The Consumer Goods Forum

The Consumer Goods Forum (“The Forum”) es una red sectorial, paritaria y global, que está regida por los miembros que la componen. Congrega a los CEO y a la alta dirección de más de unas 400 entidades minoristas, fabricantes, proveedores de servicios y otras partes interesadas en 70 países, y refleja la diversidad del sector en ámbito geográfico, tamaño, categoría de productos y formato. Las empresas que la componen registran ventas combinadas por valor de 2,5 billones de euros y contratan directamente a cerca de 10 millones de personas, además de generar otros 90 millones de puestos de trabajo relacionados a lo largo de la cadena de valor. El órgano de gobierno es el consejo de administración que está compuesto por 50 CEO de empresas minoristas y fabricantes.

La declaración de principios del CGF es: “Reunir a empresas minoristas y fabricantes de bienes de consumo para buscar prácticas empresariales que logren eficiencia y cambios positivos en todo el sector que beneficien a compradores,

consumidores y al mundo entero sin impedir la competencia”. Ofrece una plataforma global única para el desarrollo de normas y procesos sectoriales globales y para compartir las mejores prácticas. Sus actividades se organizan en torno a las siguientes prioridades estratégicas: sostenibilidad, seguridad de productos, salud y bienestar, y normas y cadena de valor integral. Cada una de ellas es fundamental para atender mejor a los consumidores.

El éxito del CGF se ve impulsado por la participación activa de sus miembros que juntos desarrollan y lideran la implantación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor. Con sede central en París y oficinas regionales en Washington DC y Tokio, el CGF ofrece servicios a sus miembros en todo el mundo.

Si desea obtener más información, visite la página: [www.theconsumergoodsforum.com](http://www.theconsumergoodsforum.com).

# Agradecimientos

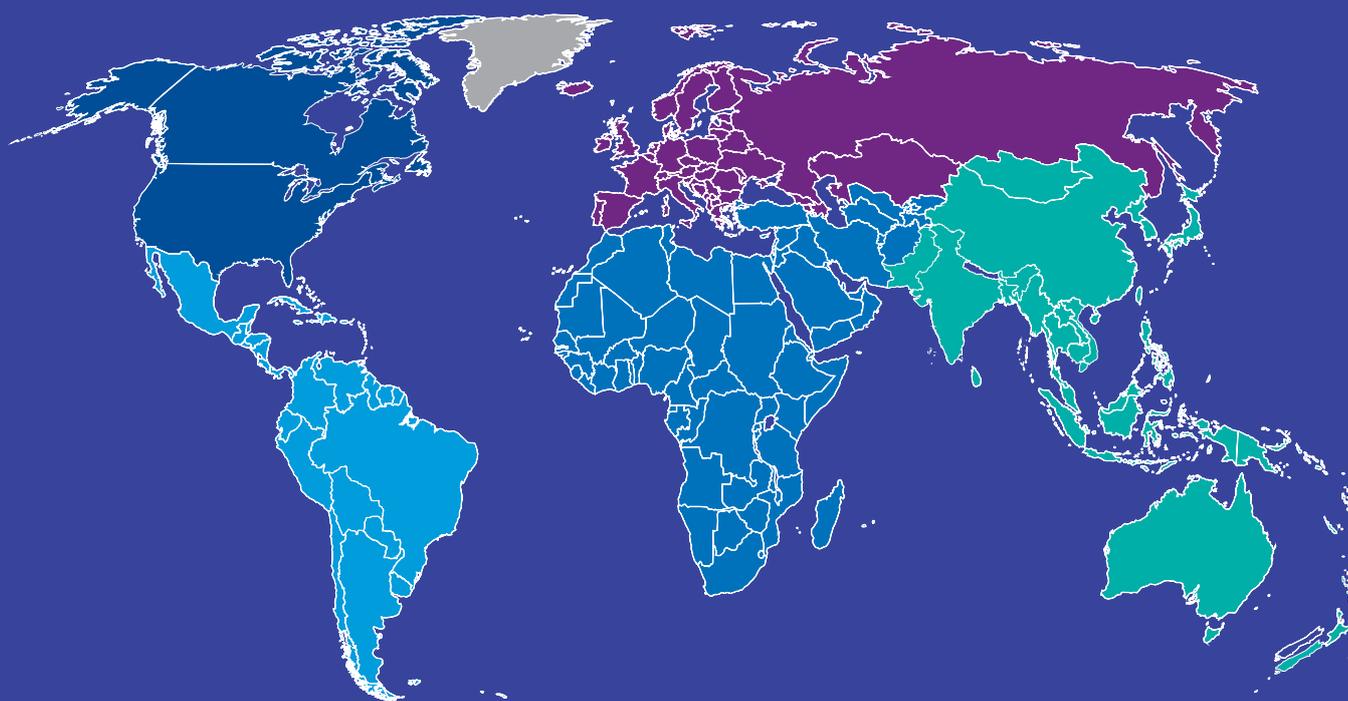
Apreciamos enormemente la participación de los directivos que han realizado nuestra encuesta y, especialmente, damos las gracias a los siguientes entrevistados: Gareth Ackerman, Pick n Pay Stores Limited; Jerry Black, Aeon; Michele Buck, The Hershey Company; Caroline Laurie, Kingfisher; y Dave Stangis, Campbell Soup Company.

También queremos dar las gracias a todos los profesionales de KPMG y de The Consumer Goods Forum que han contribuido a este informe, entre ellos: Duncan Avis, Carlos Peregrina, Luis Ferrándiz, Javier Santos, Colleen Drummond, Peter Freedman, Erich Gampenrieder, Ignacio Gavilan, Nicholas Griffin, Julio Hernandez, Jeanne Johnson, Willy Kruh, Mark Larson, Bill Nowacki, Jessie Qian, Andrew Underwood y Rajat Wahí, así como Lou Celi y su equipo de Roubini ThoughtLab que se encargó de realizar el estudio.

# Acercas del estudio

La encuesta se realizó por teléfono y a través de Internet durante enero y febrero de 2016. Participaron en total 400 directivos de empresas radicadas en 27 países.

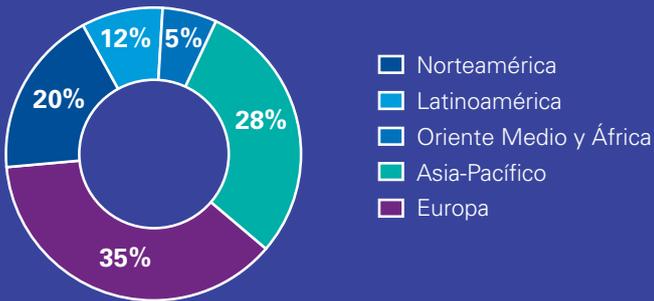
El 90% de los participantes son miembros de la alta dirección o cargos superiores, un tercio de los cuales son CEO, presidentes o consejeros. Las actividades de negocio principales de las empresas participantes son la fabricación (48%) o el comercio minorista (51%) en los sectores de alimentación, bebidas y bienes de consumo. El 90% trabaja para empresas con una facturación anual superior a 500 millones de dólares, y el 17% con una facturación anual superior a 5.000 millones de dólares.



## Sede corporativa

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <span style="color: red;">■</span> Norteamérica     | <span style="color: green;">■</span> Europa y Rusia     | <span style="color: yellow;">■</span> África/Oriente Medio |
| <span style="color: orange;">■</span> Latinoamérica | <span style="color: lightgreen;">■</span> Asia-Pacífico |  |

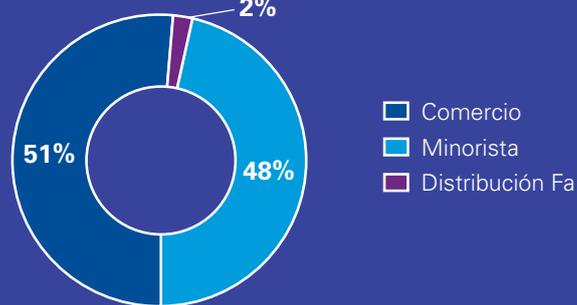
### Sede corporativa



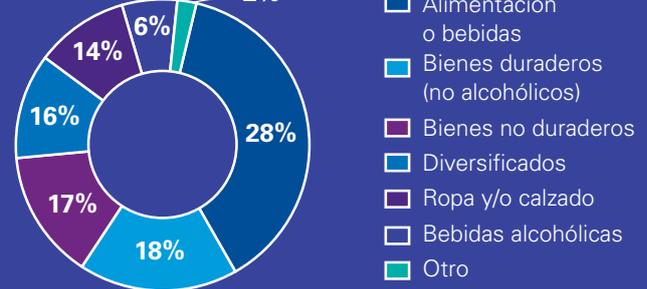
### Cargo del encuestado



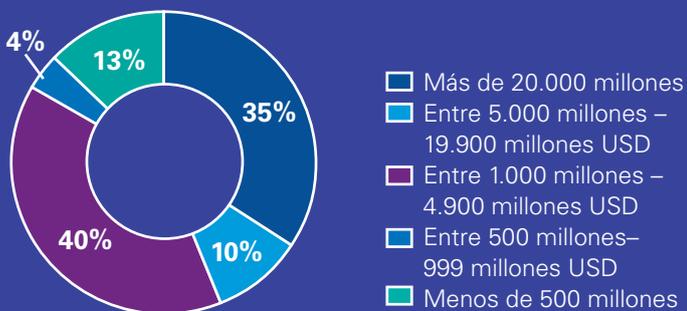
### Actividad principal



### Subsector



### Ingresos anuales







# Contacto

## KPMG

### Carlos Peregrina

Socio responsable del sector Consumo

#### KPMG en España

cperegrina@kpmg.es

### Francisco Pérez

Gerente del sector Consumo

#### KPMG en España

fperez2@kpmg.es

### Willy Kruh

Socio responsable global de  
Mercados de Consumo

#### KPMG International

wkruh@kpmg.ca

### Mark Larson

Responsable global, Retail

#### KPMG International

mlarson@kpmg.ca

## The Consumer Goods Forum

### Peter Freedman

Director gerente

#### The Consumer Goods Forum

p.freedman@theconsumergoodsforum.com

### Isabelle Odesser

Director de Marketing y Comunicaciones

#### The Consumer Goods Forum

i.odesser@theconsumergoodsforum.com

### Ignacio Gavilan

Director de Sostenibilidad

#### The Consumer Goods Forum

i.gavilan@theconsumergoodsforum.com

### Tanja Kunz

Gerente senior,  
Marketing & Membership Services

#### The Consumer Goods Forum

t.kunz@theconsumergoodsforum.com

[kpmg.es](http://kpmg.es)



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2016 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.