

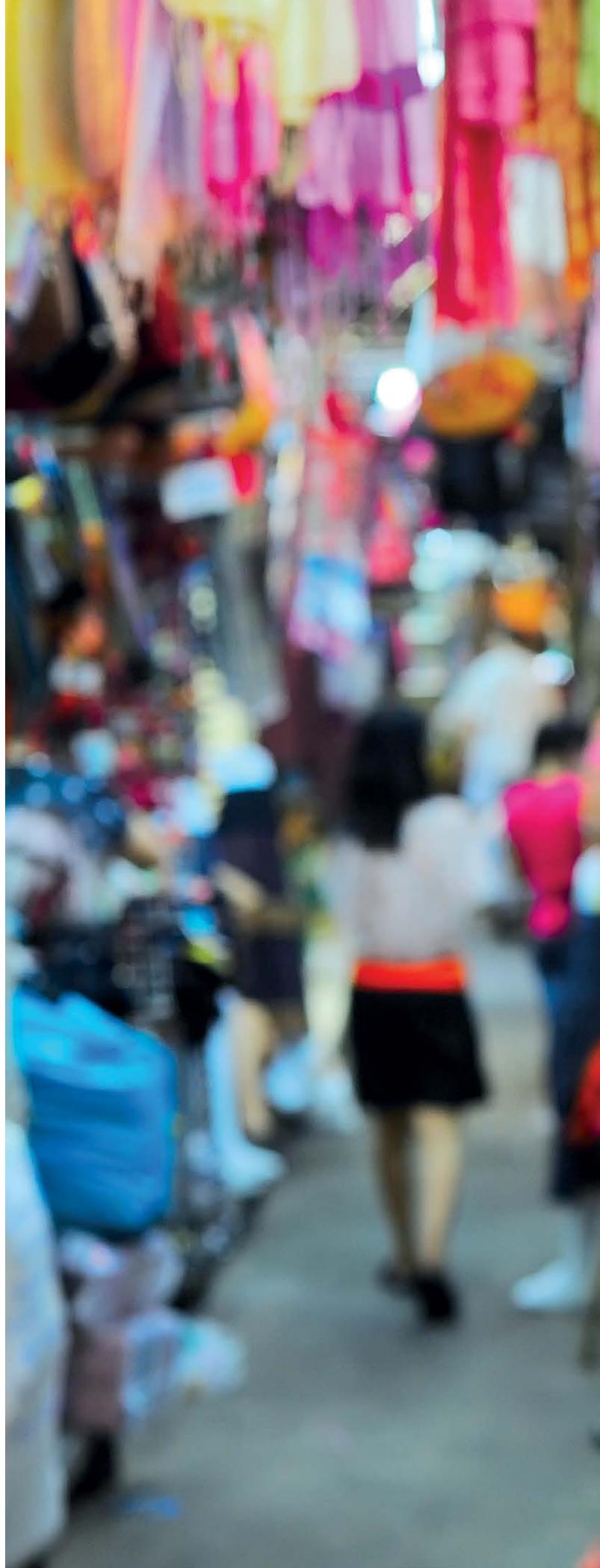


Planeación Empresarial Integral para Mercados de Consumo



Contenido

- 04 | **Manejar los recursos con eficiencia**
- 05 | **Lograr un crecimiento rentable**
- 06 | **Retos de las empresas de consumo**
- 07 | **¿Cómo reaccionar a factores disruptivos?**
- 08 | **Gestionar los riesgos**
- 09 | **Adoptar una visión integral**
- 10 | **¿Cómo le podemos ayudar?**
- 11 | **¿Por qué KPMG en México?**







Manejar los recursos con eficiencia

Hoy en día, la planeación empresarial es más difícil que nunca. Las organizaciones se enfrentan a la globalización, competencia más intensa y al aumento de las demandas de los clientes. Los objetivos del negocio están en constante revisión, por eso los directivos requieren aprovechar mejor la información y anticiparse a las necesidades que tendrán en el futuro, mientras se esfuerzan por mantener los resultados y reducir costos.

El mercado de consumo en México afronta importantes retos provocados por factores externos e internos como la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la nueva reforma fiscal en Estados Unidos, próximas elecciones federales y cambios de liderazgo en instituciones gubernamentales, entre otros factores. Nunca antes estos temas se habían presentado en tan corto plazo, lo que genera incertidumbre económica y, por lo tanto, una posible afectación en los indicadores de consumo. El patrón general es gestionar de forma inteligente y proactiva los recursos (financieros, de inventarios, humanos y tecnológicos) con los que cuenta la compañía.

En la actualidad, uno de los desafíos de las organizaciones es la falta de efectividad de los procesos de planeación tradicionales (aquellos que se dan sin una relación directa con las iniciativas estratégicas) en la generación de mejores resultados de negocio. Normalmente, un pequeño grupo prepara el plan estratégico con poca aportación de las áreas operativas.

La planeación entre las funciones se hace de manera aislada, teniendo una mínima integración con el plan estratégico y sin la realización de análisis avanzados y modelos para recrear escenarios. Peor aún, muchos piensan que el presupuesto empresarial es un "proceso de juego", por lo que existe poca confianza en las cifras¹.

¹ Informe *An eye on the future*, realizado por KPMG en Reino Unido y Association of Cost and Certified Accountants (ACCA), 2016.

Lograr un crecimiento rentable

Las presiones de costos llegaron para quedarse con la creciente globalización, competencia más intensa y las exigentes demandas de los clientes. Las empresas requieren encontrar oportunidades para un crecimiento rentable y tomar decisiones informadas en cualquier momento y lugar.

¿Cómo puede un líder empresarial impulsar el crecimiento rentable en su organización si realmente no sabe a ciencia cierta sus resultados, dónde debería estar y cómo llegar ahí? Es necesario implementar una mejor forma de planear que ayude a la Alta Dirección de las empresas a definir y comunicar objetivos estratégicos, ejecutar con base en esas metas, cuantificar el desempeño, guiar su negocio

en la dirección correcta y responder asertivamente las siguientes preguntas:

- ¿Cómo hacer más colaborativo, intuitivo y eficiente el proceso de planeación?
- ¿Cómo alinear los objetivos entre funciones y niveles organizacionales?
- ¿Cómo brindar mayor visibilidad acerca de la dirección del negocio?
- ¿Qué hacer para que todos en la organización confíen y coincidan en las cifras que se presentan en los diferentes reportes?
- ¿Cómo ser un líder más proactivo que reactivo en cuanto a las demandas del cliente?

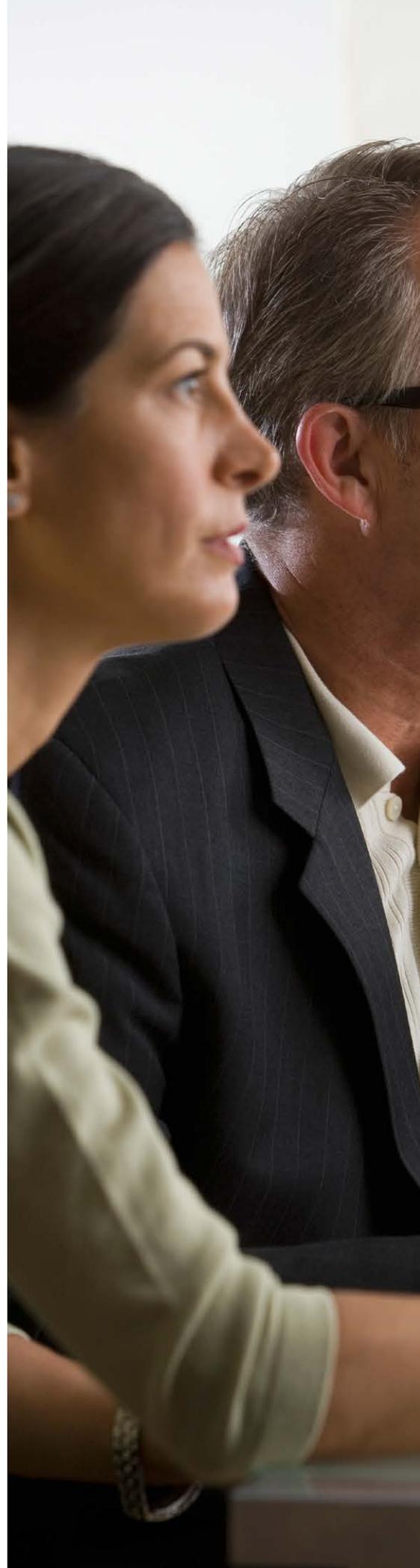


Retos de las empresas de consumo

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas de consumo se encuentran inmersas en un entorno complejo y deben responder a las crecientes presiones que demanda el mercado; algunas de ellas son:

- **Modelos empresariales emergentes.** Las demandas de los clientes están modificando el enfoque en el sector. Muchas organizaciones del sector consumo se mueven hacia modelos “circulares” que generan mayor valor para sus clientes con menos recursos. Una economía circular recicla los recursos, manteniéndolos en uso durante el mayor tiempo posible, luego recupera productos y materiales al final de su vida de servicio²
- **Ampliación de marcas.** Con el objetivo de incrementar su participación en el mercado y fortalecer su imagen existe una fuerte tendencia a ampliar el espectro de la marca y crear productos complementarios a su oferta tradicional
- **Minoristas y sus marcas propias.** Los minoristas buscan incrementar sus márgenes expandiendo cada vez más la presencia de sus marcas
- **Pequeños fabricantes.** Las tendencias saludables y sustentables, así como la demanda de los clientes por la personalización de productos, han impulsado un mercado atractivo para los pequeños fabricantes
- **Canales digitales.** Los patrones de consumo de los usuarios finales han migrado y el mercado de consumo no es ajeno a este, con cambios sustanciales en la distribución del mercado de los canales de comercialización, incluso con la incorporación de modelos de comercialización directos del productor al cliente final

² Estudio *Seeking customer centricity - Global Consumer Executive Top of Mind Survey*, realizado por KPMG International, 2016.



¿Cómo reaccionar a factores disruptivos?

El sector ha entendido los riesgos que implica la pasividad ante un entorno tan dinámico. Las empresas más ágiles han reaccionado de la siguiente forma:

- **Buscan crecer proactivamente.** De acuerdo con *Perspectivas Globales del CEO 2017. Disrupción y Crecimiento*, 48% de los CEOs esperan que en los próximos tres años exista una fuerte disrupción en su sector y, ante este escenario, privilegian hacer crecer su negocio, alineando sus procesos del *middle* y *back office* para mejorar la experiencia del cliente
- **Conservan los márgenes.** En ocasiones para conservar o incrementar los márgenes, las compañías consideran la reingeniería de procesos, la automatización y los servicios compartidos o tercerización en busca de oportunidades para elevar la eficiencia. La gestión de desempeño empresarial, mediante la planeación integral, ayuda a identificar y priorizar las áreas de oportunidad para que los esfuerzos sean más efectivos y ayuden a mejorar el margen
- **Hacen planeación empresarial integral.** Hoy en día, muchas compañías están sondeando la planeación empresarial integral como una forma de alinear las diferencias entre las decisiones de tipo financiero, comercial y operativo dentro de un entorno colaborativo
- **Adoptan nuevas tecnologías y datos.** Acelerar las reacciones al mercado e impulsar la toma de decisiones basadas en datos son 2 de las iniciativas estratégicas que los CEOs priorizan para responder a los retos de sus sectores e innovar, según *Perspectivas Globales del CEO 2017. Disrupción y Crecimiento*. Adicionalmente, 48% considera que sus empresas están aprovechando de mejor manera las tecnologías de punta, lo que representa una mejora de 29% con respecto al estudio de 2016
- **Atienden a la normativa y aspectos de cumplimiento.** Un mayor escrutinio regulatorio y público sobre etiquetado y nutrición, minerales en conflicto y cadenas de suministro transparentes están introduciendo nuevos requerimientos de conocimiento y adhesión para múltiples compañías de mercados de consumo



Gestionar los riesgos

Al mantener los esquemas tradicionales de planeación empresarial, las organizaciones corren el riesgo de que la estrategia y la operación estén desarticuladas y que, identificar la raíz de dicha desalineación, así como ajustar el rumbo, sea una tarea difícil de lograr para los líderes de negocio.

Una visión integral de la planeación (*Integrated Business Planning* o IBP) facilita a los tomadores de decisión la detección de las desviaciones y debe brindar elementos para generar y discutir programas de acción basados en análisis de datos. La visión integral de la planeación empresarial considera los siguientes elementos:

- Definición de los valores clave
- Integración de escenarios que ligen los elementos clave de la compañía (operaciones, ventas, finanzas y la asignación de recursos)
- Esquemas de reporte ágiles, flexibles y confiables que muestren los vínculos causa y efecto
- Procesos y gobernabilidad para la evaluación rigurosa de los resultados
- Confirmación o actualización de las acciones o iniciativas para alcanzar la estrategia planteada

El resultado de estas implementaciones suele impactar tanto los resultados operativos como la cultura de las organizaciones y se manifiesta en una mayor precisión en la planeación y ventajas en el rendimiento general en términos de utilidad por acción, margen operativo, utilización de capital de trabajo y otros factores clave. Se estima que una implementación exitosa de IBP puede impulsar resultados como los siguientes³:

- Mayor rentabilidad financiera (*Return on equity* o ROE de **4%** a **14%**)
- Incrementos en los ingresos de entre **1%** al **4%**
- Reducción de costos que van de **5%** al **10%**
- Mejora de **13%** al **50%** en la agilidad de la compañía (es decir, hacerla la mejor de su clase)

Cabe destacar que las herramientas tecnológicas que soportan IBP no reemplazan los sistemas actuales, sino que ofrecen una plataforma centralizada en la que se reúne la información de la empresa, fomentando una verdadera colaboración para lograr mejoras sostenibles de desempeño.

³ Reporte de Aberdeen Group – JDA S&OP.

Adoptar una visión integral

En México, el mercado de consumo enfrenta importantes retos provocados por factores externos e internos y hacerles frente implicará que los líderes de negocio sepan aprovechar al máximo los activos con los que cuenta su organización para generar valor y ganar ventajas de mercado ante la competencia.

El avance de la tecnología, la globalización, entre otros factores, empujan a las empresas a transformar sus modelos, así como también los esquemas de planeación empresarial. Mantener los modelos tradicionales puede dificultar la alineación entre la estrategia y la operación de la organización.

La Alta Dirección de las empresas debe contar con una visión integral de la planeación que facilite la detección de desviaciones de manera oportuna y brinde elementos para diseñar acciones que mejoren los procesos y que optimicen los resultados de negocio.

Sin duda, IBP es una herramienta útil para migrar hacia una cultura de desempeño donde los miembros de la organización cuenten con información relevante en el momento preciso para extraer al máximo el valor de la información, lo que redunda en:

- Alineación institucional de procesos de planeación y ejecución para mejorar la predictibilidad y desempeño mientras se gestionen los riesgos
- Procesos financieros y operativos armonizados con la demanda del cliente
- Colaboración optimizada que atiende decisiones empresariales críticas e interdisciplinarias
- Mejores decisiones del negocio para lograr incrementar el desempeño financiero y operativo

¿Cómo podemos ayudarle?

KPMG en México cuenta con profesionales que tienen una profunda experiencia en la industria, así como en la solución de IBP. A nivel global, el Centro de Excelencia de EPM (o Gestión de Desempeño Empresarial) ha integrado las mejores prácticas para consolidar un marco de procesos de IBP que ayude a nuestros clientes a obtener de manera más ágil y estructurada beneficios de negocio.

Nuestro enfoque plantea un desarrollo incremental, que se concentra en cuatro aspectos



Existe una serie de procesos clave de IBP que representan un cambio radical en la organización:



¿Por qué KPMG en México?

Entregamos los resultados que importan

Nuestra comprensión de lo que está sucediendo en los mercados de consumo se combina con una capacidad de generar soluciones eficaces, oportunas y apropiadas para cumplir con el reto.

Sabemos cómo funciona su negocio

Los equipos de KPMG en México se sumergen en su negocio, objetivos y prioridades.

Sabemos cómo hacer las cosas

Conformamos un equipo de especialistas que trabajarán hombro con hombro para entregar servicios de calidad a nuestros clientes. Contamos con herramientas, métodos, activos y aceleradores que nos permiten ayudarlo a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Aprovechamos la tecnología

Combinamos una profunda experiencia de la industria con habilidades de implementación tecnológica. Nos enfocamos en los resultados comerciales prácticos para maximizar el retorno de su inversión. Contamos con prototipos de industria que integran indicadores relevantes del sector y muestran las posibilidades del modelo.

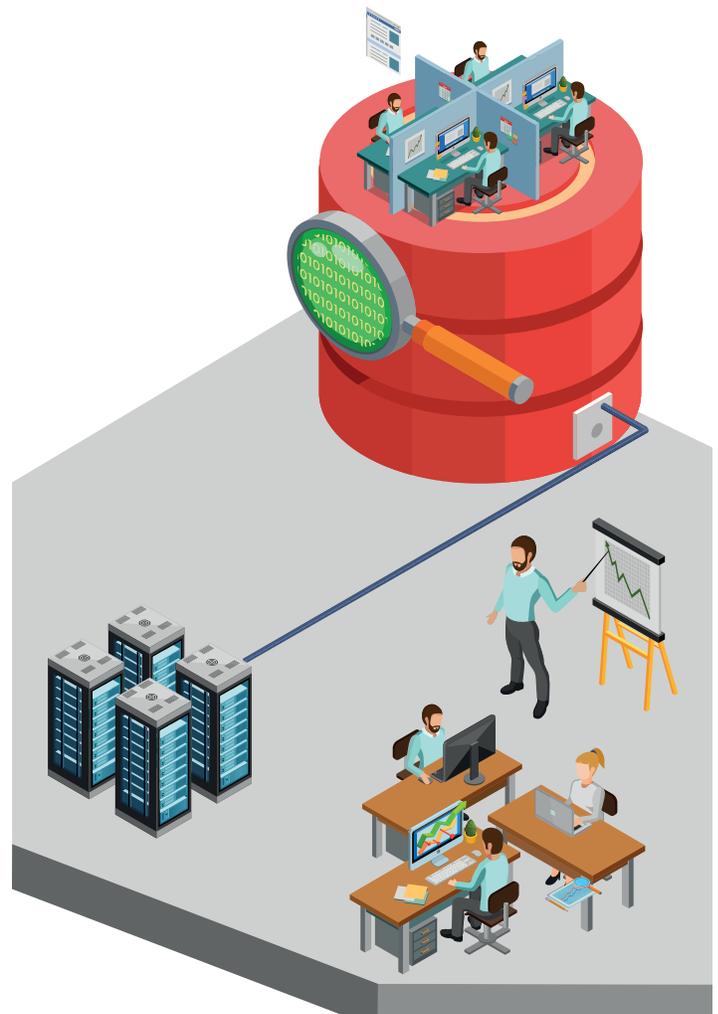
Generamos resultados confiables

Trabajamos con nuestros clientes hombro con hombro para impulsar el crecimiento de sus negocios y optimizar su desempeño.

Nuestro enfoque centrado en el cliente permite gestionar los retos de un mercado competitivo, encontrando nuevas oportunidades para el crecimiento de las organizaciones.

La cartera de servicios que soportan una implementación de IBP son:

- IBP (*Integrated Business Planning*) - Planeación Empresarial Integrada
- *Performance Reporting* - Reportes de desempeño
- Análisis de datos de negocio
- *Data & Information Management* - Gestión de datos e información



kpmg.com.mx
01 800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx



Contactos

Manuel Hinojosa
Socio de Asesoría en Planeación
Empresarial e Innovación
KPMG en México

Luis Carrero
Socio Líder de Mercados de Consumo
KPMG en México



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2018 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.