

MERCADOS DE CONSUMO

Transformarse para crecer: El comercio de bienes de consumo en la era digital

Encuesta global sobre prioridades
para directivos del sector de
bienes de consumo 2014

kpmg.com



Prólogo

En el sector de bienes de consumo, que actualmente se encuentra en una fase de constante evolución y cambios dinámicos, los modelos de negocio y los segmentos de clientes tradicionales son mucho menos relevantes. La tecnología ha desdibujado los límites y ha creado una industria que está abierta las 24 horas, en cualquier lugar y a través de cualquier medio que el cliente prefiera para sus compras. Las posibilidades para identificar y atraer clientes de manera eficaz tienen como único límite la imaginación, y cada nuevo avance tecnológico genera expectación y anticipación sobre el futuro de la industria de consumo.

Sin embargo, algunos avances tecnológicos suponen también las mayores amenazas para la seguridad y la confianza de los clientes. Cuantos más datos e información tienen que manejar las empresas, mayores son los riesgos y los costes relacionados con los robos cibernéticos o el uso indebido.

Para la realización de este informe se ha preguntado a 469 directivos del sector de bienes de consumo cómo estaban influyendo la tecnología y otras tendencias de los consumidores y de la industria en las estrategias de su empresa actualmente. A continuación, profundizamos para descubrir cómo están impactando estas tendencias en las empresas y en el sector y qué oportunidades y amenazas prevén estos directivos. Además, ¿hasta qué punto están preparadas las empresas para reaccionar? ¿En qué capacidades y estrategias se está invirtiendo para garantizar el éxito?

Las principales conclusiones de la encuesta han revelado lo siguiente:

- Los datos y la tecnología son prioridades destacadas para el sector y están transformando rápidamente los modelos de negocio.
- Las empresas son optimistas acerca del crecimiento, aunque las capacidades que manifiestan tener indican que posiblemente no estén preparadas.
- La cadena de suministro es un reto importante y un área prioritaria de inversión para las empresas que buscan mejorar su transparencia y agilidad.
- Las empresas de bienes de consumo continúan colaborando en cuestiones generales del sector con vistas a impulsar un cambio que suponga una mejora para la sociedad.

En este informe exploramos estos aspectos con más detalle.

Por último, queremos manifestar nuestro sincero agradecimiento a todos los directivos que han dedicado su tiempo a participar en el estudio de este año.

Si desea descargar una copia del informe, visite la página:

www.kpmg.com/es/PrioridadesConsumo



Carlos Peregrina
*Socio responsable del
Sector de Consumo.
KPMG en España*



Willy Kruh
*Responsable Global,
Consumer Markets
KPMG International
@WillyKruh_KPMG*



Peter Freedman
*Director gerente de The
Consumer Goods Forum
@CGF_The_Forum*

Índice

Resumen ejecutivo	6
Renovado optimismo para las empresas de bienes de consumo	6
Prioridades estratégicas	8
Metodología: ¿Quién ha participado en la encuesta?	9
Datos y tecnología	10
Estrategia digital	10
Análisis de datos: el nuevo imperativo	12
Seguridad de los datos: los datos digitales son un arma de doble filo	14
Crecimiento	16
Posicionamiento para crecer a largo plazo	16
Operaciones	22
Cadena de suministro	22
Recursos humanos: se agrava el déficit de cualificaciones	27
Responsabilidad corporativa	30
Prioridades clave para impulsar el cambio	30
Salud y bienestar del consumidor	32
Conclusiones	34
Principales lecciones aprendidas	34
Acerca de la encuesta	36
Acerca de KPMG y The Consumer Goods Forum	38
Agradecimientos	38
Contactos	Contraportada



Resumen ejecutivo

Renovado optimismo para las empresas de bienes de consumo

El pasado año, cuando KPMG y The Consumer Goods Forum (CGF) preguntaron a fabricantes y entidades minoristas de alimentación, bebidas y bienes de consumo de todo el mundo qué cuestiones eran prioritarias para ellos, la preocupación sobre el debilitamiento de la demanda global se situó en primer lugar. En un contexto de dudas por la posible fragmentación de la Unión Europea, incertidumbre acerca del repunte económico en los Estados Unidos, mayor probabilidad de ralentización en Brasil y China y cambio en las políticas monetarias en la Reserva Federal estadounidense, más del 40 por ciento de los directivos identificaron “la economía y la demanda del consumidor” como su máxima prioridad.

En la actualidad, se prevé que las ventas al por menor en mercados emergentes y de alto crecimiento aumenten por encima del 8,5 por ciento en los dos próximos años, un resultado ligeramente inferior al 10 por ciento de 2012–2013, pero que puede considerarse un ritmo muy satisfactorio. Las ventas al por menor en mercados desarrollados también parecen prometedoras, aunque se prevé que crezcan más lentamente: un 3,6 por ciento en 2014 y un 4,2 por ciento en 2015 (Gráfico 1).

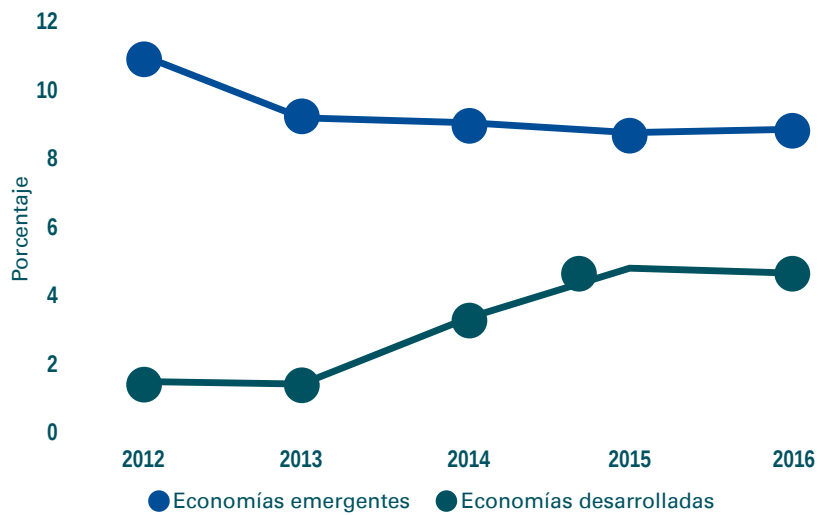
Por lo tanto, los directivos de empresas de bienes de consumo muestran un mayor optimismo en cuanto a perspectivas de crecimiento. En el estudio de este año, el 64 por ciento de los encuestados prevén un crecimiento orgánico de los ingresos del 6 por ciento, como mínimo, durante los dos próximos

años. Más de una cuarta parte de ellos esperan un crecimiento de sus ingresos por encima del 10 por ciento. Las empresas radicadas en Latinoamérica y en la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África) son especialmente optimistas: el 29 por ciento de empresas latinoamericanas y el 30 por ciento de las empresas de la región EMEA esperan que el incremento de las ventas generales sea superior al 10 por ciento en los dos próximos años (Gráfico 2).

En el caso de las empresas españolas consultadas en el estudio, las tasas de crecimiento estimadas para los próximos dos años son menos optimistas si las comparamos tanto con las empresas de la región EMEA como con el índice general del estudio, si bien parece clara la apuesta por los mercados emergentes como principal factor de dicho crecimiento.

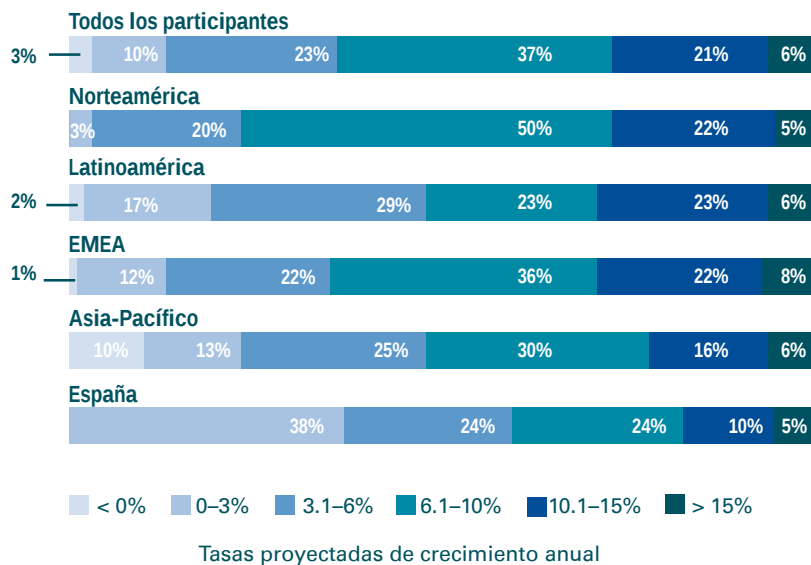
Los directivos de empresas de bienes de consumo parecen mostrar un mayor optimismo en cuanto a sus perspectivas de crecimiento.

Gráfico 1 Aumento de las ventas al por menor, 2012–2016



Fuente: Oxford Economics, 2014.

Gráfico 2 Proyecciones de crecimiento orgánico en los dos próximos años (por región en la que se encuentra la sede principal)



Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

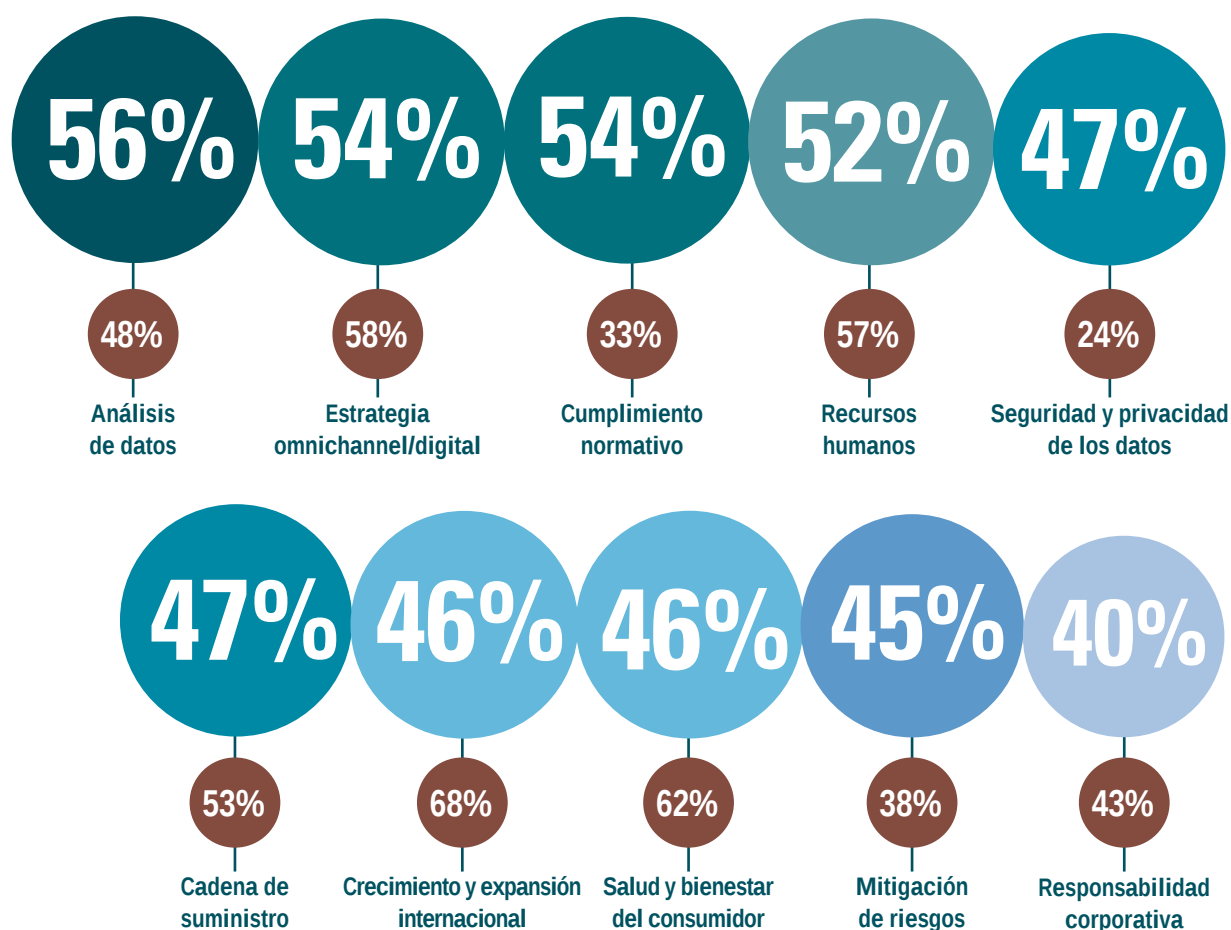
Prioridades estratégicas

Este momento en el que el crecimiento cobra fuerza ha permitido a los directivos de empresas de bienes de consumo dirigir su mirada hacia nuevos retos, especialmente en relación con aprovechar tecnologías digitales y de datos para atraer a consumidores cada vez más informados y capacitados, mejorar la transparencia y la eficiencia en la cadena de suministro, e impulsar la responsabilidad social corporativa para lograr la confianza de los consumidores.

En 2014, el centro de atención de los directivos del sector de bienes de consumo se ha trasladado a la tecnología y las operaciones.

Gráfico 3

Porcentaje de empresas que califican las siguientes áreas como “muy” o “extremadamente” importantes para su estrategia en los próximos 12 meses



% Datos referentes a España

Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

Los datos y la tecnología están modificando los fundamentos de los modelos de negocio

La mayoría de los encuestados clasificó los análisis de datos (56 por ciento) y la estrategia digital (54 por ciento) como las áreas más importantes de atención estratégica para sus empresas en el próximo año. Este cambio en el foco de atención es imprescindible. La rápida proliferación de redes sociales y digitales ha dotado a los consumidores de un poder nunca antes visto, lo cual ha generado un sector minorista que debe estar preparado para darles servicio en cualquier momento y en cualquier lugar. Para el 58 por ciento de las empresas españolas consultadas, la estrategia digital y el omnichannel son áreas críticas.

Mayor preocupación con respecto a la seguridad de los datos

Aunque la “seguridad y la privacidad de los datos” fue identificada como un área muy o extremadamente estratégica por el 47 por ciento de los encuestados, esta cifra es sorprendentemente baja dado el aumento de casos de vulneración de la seguridad de los datos en el sector que han tenido amplia difusión mediática (especialmente para las empresas españolas donde solo la han destacado el 24 por ciento de las encuestadas) y el posible impacto en resultados. En el próximo año se espera un notable aumento de la preocupación por la seguridad y privacidad de los datos, a medida que se incremente el volumen y el uso de los mismos, y que las empresas y sus responsables puedan contrastar su vulnerabilidad.

Revisión de la estrategia de expansión y los mercados objetivo

En un momento en el que empresas minoristas y de fabricación buscan crecer en nuevos mercados y líneas de negocio, se plantean revisar qué mercados y estrategias son los más prometedores, y cómo abordar de manera efectiva los retos derivados del crecimiento, a medida que sus cadenas de suministro, su base de consumidores e, incluso, sus necesidades en cuanto a mano de obra, se vuelven más globales y complejas. Las empresas que se centraban anteriormente en las economías emergentes, por ejemplo, tienen una nueva visión de los mercados

desarrollados en fase de recuperación, y las empresas de mercados emergentes se están expandiendo de forma intensa tanto en sus propios mercados como en el resto del mundo. Para las empresas españolas, la expansión internacional es el principal reto para el 68 por ciento de las consultadas, que la han clasificado como un aspecto muy importante o crítico.

Inversión prevista para afrontar los retos de la cadena de suministro

Los consumidores, más informados, concienzudos y exigentes, están impulsando la necesidad de una mayor transparencia y agilidad en toda la cadena de suministro; desde compras responsables hasta la entrega en 24 horas. Aunque la cadena de suministro ha ocupado el sexto lugar en cuanto a importancia para la estrategia, se ha identificado en cabeza como el área principal para invertir, como veremos más adelante. Se espera que la cadena de suministro se convierta en una prioridad este año, pues todos sus aspectos siguen presentando riesgos aún mayores, además de fuentes de ventaja competitiva.

Colaboración para afrontar cuestiones que afectan a todo el sector

Los minoristas y los fabricantes son conscientes de la necesidad de colaborar en muchas de las cuestiones que debe afrontar el sector de bienes de consumo en todo el mundo, que no pueden ser abordadas por las empresas de manera aislada. Casi la mitad de los directivos sondeados identificaron valores corporativos, como la salud y el bienestar del consumidor (46 por ciento) y la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad (40 por ciento) como muy o extremadamente importantes para la estrategia de sus empresas este año, aumentando este porcentaje significativamente en el caso de las empresas españolas (62 y 43 por ciento respectivamente). Entre los CEO y los consejeros, la salud y el bienestar del consumidor han sido, de hecho, la prioridad número uno (62 por ciento), y casi la mitad (47 por ciento) ha mencionado la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad como muy o extremadamente importantes, dato que indica una fuerte apuesta de la alta dirección por un mayor énfasis y colaboración en estas importantes cuestiones a lo largo de la cadena de valor.

Metodología: ¿Quién ha participado en la encuesta?

En colaboración con KPMG y The Consumer Goods Forum (CGF), Oxford Economics ha llevado a cabo una encuesta online a 469 altos directivos de empresas fabricantes y minoristas de alimentación, bebidas y bienes de consumo de todo el mundo. La encuesta se realizó durante abril de 2014, y se completó con entrevistas de directivos con miembros seleccionados del CGF en mayo de 2014.

- Más de la mitad de los encuestados forman parte de la alta dirección o del consejo de administración, y un tercio de ellos pertenecen al área financiera.
- El 90 por ciento trabaja para empresas con una facturación anual superior a 500 millones de USD, y el 15 por ciento con una facturación anual superior a 5.000 millones de USD.
- Las empresas proceden de 32 países; el 42 por ciento de Europa, Oriente Medio y África (EMEA), el 25 por ciento de Norteamérica, el 10 por ciento de Latinoamérica y el 22 por ciento de Asia-Pacífico.
- El 35 por ciento de las empresas participantes se dedican a la fabricación, el 40 por ciento al comercio minorista y el 24 por ciento a ambas actividades.

Datos y tecnología

Los datos y la tecnología están transformando radicalmente los modelos de negocio en un momento en el que muchas empresas de bienes de consumo se centran en proporcionar a sus clientes experiencias perfectamente integradas en todos los canales. El volumen de datos de clientes de los que queda constancia en operaciones y redes sociales, además de las nuevas tecnologías móviles y de segmentación, permite a las empresas comprender y predecir las preferencias del consumidor mucho mejor que en el pasado. Y todos estos datos y esta tecnología conllevan el reto de mantener la confianza del consumidor en un contexto de ataques cibernéticos y vulneración de la privacidad sufridos por empresas de cualquier tamaño.

En la encuesta se aprecia que los directivos están claramente afectados por el impacto transformador que los datos y las cuestiones relacionadas con los mismos están ejerciendo sobre sus empresas y el sector. Los análisis de datos fueron calificados de muy o extremadamente importantes por el 56 por ciento de las empresas, y la seguridad de los datos obtuvo el 47 por ciento de las respuestas. En este sentido, destaca la diferencia con las empresas españolas consultadas, entre las cuales sólo el 24 por ciento considera la seguridad de datos y la privacidad como un aspecto crítico. Además, el 40 por ciento de los directivos del estudio global afirmaron que la importancia de los datos en general se situaba en un nivel crítico.

A medida que aumenta la cantidad de datos que recopilan las empresas, también crece su importancia para la agenda de los directivos. Comprender cómo crear valor, atraer a los clientes y construir confianza a partir de las revolucionarias fuerzas digitales de dispositivos móviles, la nube, medios cibernéticos, redes sociales y análisis de datos, es esencial para lograr —y mantener— la ventaja competitiva a medida que llegan nuevos participantes al mercado y las marcas tradicionales se ponen al día.

“Estamos en una encrucijada estratégica, especialmente en el sector minorista, donde tenemos que aprender qué mecanismos multicanal y omnichannel funcionan realmente”.

- Peter Freedman, director gerente de CGF

Estrategia digital

No hace demasiado tiempo, algunos directivos del sector minorista aún se planteaban si tendrían que aumentar su presencia en Internet para potenciar la experiencia en el establecimiento físico. Hoy en día no existen dudas de que las páginas web de establecimientos comerciales que no tienen vínculos con las instalaciones físicas correspondientes ya no son suficientes, pues los clientes esperan una experiencia de compra fluida y acceso a datos exactos, en tiempo real, con independencia de su ubicación, fase del proceso de compra, canal, dispositivo o momento del día.

Ante la rápida evolución de la era digital, la clave está en un modelo mixto de presencia física y virtual (modelo denominado *clicks and bricks* en inglés), que debe funcionar sin fisuras y al unísono. En la encuesta sobre prioridades de este año, el 54 por ciento de los participantes mencionaron la “estrategia digital” como prioridad estratégica muy o extremadamente importante, siendo este dato del 58 por ciento para las empresas españolas.

“Vincular el establecimiento físico y el virtual supone un reto enorme”, comenta Peter Freedman, director gerente de The Consumer Goods Forum. “En estos momentos hay mucha variedad y experimentación porque todo el mundo sabe que tiene que hacerlo correctamente. Estamos en una encrucijada estratégica, especialmente en el sector minorista, en la que tenemos que aprender qué mecanismos multicanal y *omnichannel* funcionan realmente”.

Las empresas minoristas ven claramente que la rápida adopción de teléfonos inteligentes (smartphones) y el comercio electrónico están transformando radicalmente la experiencia de compra. La

El 65 por ciento de las empresas afirman que su estrategia de cliente hace uso de las principales tendencias de consumo, incluidas las empresas con ventas superiores a 5.000 millones de USD.

construcción de una experiencia de cliente que integra la presencia física y virtual en una diversidad de canales está ocasionando que algunos minoristas transformen su superficie de venta para lograr una mayor armonía entre las operaciones virtuales y las realizadas en establecimientos físicos, al dotar de tabletas a su personal comercial y ofrecer wifi gratis a los clientes.

Impacto de la tecnología en los fabricantes

Para los fabricantes, la rápida adopción de redes sociales constituye una oportunidad real para fomentar relaciones más directas con los clientes en lugar de recurrir únicamente a la red minorista. Las conversaciones en las redes sociales permiten a los fabricantes entender mejor las preferencias y necesidades de sus clientes al “escucharles” cuando comentan sus productos, y responder de manera proactiva a cualquier cuestión que pueda surgir. Algunas empresas ofrecen foros de debate, crean comunidades virtuales o invitan a los consumidores a aportar ideas que inspiren la siguiente generación de productos de consumo. Empresas como, por ejemplo, Nike, están utilizando tecnología de juegos para lograr la participación y la fidelidad de sus clientes con aplicaciones como Nike Training Club.

Las nuevas tecnologías también pueden transformar los modelos de generación de ingresos de los fabricantes, puesto que la adopción de tecnologías “inteligentes” (o Internet de los objetos) crea nuevas fuentes de ingresos para empresas que tienen la capacidad de añadir planes de servicio a sus productos. Desde la fabricación de motores y aparatos hasta la elaboración de productos sanitarios, la oportunidad de “integrar” microprocesadores en los productos y lograr que sean “más inteligentes” permite a los fabricantes añadir valor y asegurar la fidelidad de manera simultánea.

Por ejemplo, Evian ha creado un imán para frigoríficos “inteligente” que utiliza la wifi para efectuar un pedido automático de agua embotellada cuando se están agotando las reservas del cliente. Otros ejemplos son los detectores de humo conectados a Internet (Nest, propiedad de Google), candados de bicicleta (Bike8) y ollas de cocina inteligentes (Belkin). El 42 por ciento de los fabricantes encuestados declaran que la “innovación” va a ser el mayor factor de impulso para el crecimiento orgánico de este año, y muchas empresas se están centrando en Internet y en las redes sociales con este objetivo (no obstante, en España este porcentaje es del 19 por ciento)

La interacción online con los consumidores no solo ayuda a fabricantes y minoristas a perfeccionar su oferta de productos, sino también a las empresas a adaptar el desarrollo de productos y las proyecciones de ventas. El 65 por ciento de las empresas del estudio global y el 76 por ciento de las empresas españolas consultadas prevén que su estrategia de cliente sacará provecho de las principales tendencias de consumo con vistas a impulsar el crecimiento en los dos próximos años, especialmente las empresas con una facturación superior a 5.000 millones de USD (81 por ciento). Pero, ¿qué tendencias y oportunidades se aprovechan o desaprovechan en mayor medida? ¿Cómo determinan las empresas qué estrategias van a proporcionar los mayores beneficios? Todo empieza con los datos.

“La interacción directa con los clientes es un privilegio que no solo permite a las organizaciones prestarles un mejor servicio, sino generar ingentes cantidades de datos. Esta valiosa información tiene el potencial de crear una diferenciación verdadera en la atención al cliente y un aumento de los beneficios, a condición de que las entidades minoristas inviertan en los recursos y enfoques adecuados para poder aprovechar al máximo este importante activo”.

- Guillermo Padilla, Socio responsable de Management Consulting de KPMG en España

Análisis de datos: el nuevo imperativo

Los análisis avanzados de datos permiten a las empresas predecir las necesidades y el comportamiento del consumidor, optimizar los precios, mejorar la eficacia de la producción y automatizar la gestión de existencias. El 56 por ciento de los participantes en la encuesta, así como el 48 por ciento de las empresas españolas, mencionaron los análisis de datos como muy o extremadamente importantes para la estrategia de sus empresas en los próximos 12 meses (Gráfico 4). Los análisis de datos resultaron de especial importancia para los participantes del sector minorista: el 60 por ciento de estos y el 51 por ciento de los fabricantes identificaron este elemento como una prioridad de primer orden.

Comprender a cada cliente ayuda a las empresas minoristas a competir de manera eficaz en las redes, según explica Mark Batenic, CEO y presidente de IGA Inc., alianza de 5.000 establecimientos independientes de comestibles de todo el mundo, que incluye 1.200 tiendas ubicadas en Estados Unidos. “La clave está en recopilar información relevante sobre los hábitos y necesidades del comprador”, afirma. “Hoy en día, nuestros miembros deben tener capacidad para enviar cupones directamente a los teléfonos móviles de sus clientes. Tenemos que aprovechar el poder de la información”.

Las empresas minoristas también están aprendiendo a aprovechar las redes sociales, además de en operaciones y otros datos, para mejorar su capacidad de predecir la demanda. En Japón, la empresa Ryohin

Percepción de KPMG: Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España

El verdadero problema de la mayoría de los minoristas consiste en que no saben cómo manejar los volúmenes de datos y las innovaciones en el ámbito de los análisis. El sector tiene que ser consciente de que los fundamentos principales de datos y análisis no consisten en gastar más en tecnología. La gestión de los volúmenes de datos es solo uno de los retos para los minoristas. El éxito a la hora de cotejar y recopilar estos datos consiste en invertir en percepciones válidas y definir cómo estas pueden ayudar a diferenciar los servicios que se prestan a los clientes.

Gráfico 4

Porcentaje de empresas que califican los “análisis de datos” como “muy o extremadamente” importantes para su estrategia en los próximos 12 meses



Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

Keikaku, que explota las tiendas “sin marca” Muji, utiliza los datos creados por más de 4,7 millones de usuarios de la red y de dispositivos móviles para comprender mejor cómo gestionar sus activos digitales con el objetivo de captar la atención de los compradores. En Sudáfrica, las tiendas Pick n Pay pudieron determinar, mediante el análisis de datos, el motivo de que un establecimiento específico de Soweto, una población relativamente pobre, tuviera las mayores ventas de whisky de primera calidad, principalmente a compradores que vivían a una distancia de casi 50 kilómetros (al parecer, compraban regalos “lujosos” para parientes y amigos a los que iban a visitar).

Como cimientos de una estrategia *omnichannel* eficaz, las empresas están empleando modelos predictivos de datos para prever los comportamientos y preferencias de sus clientes en todo el ciclo de compra, y a menudo se comercializan productos y servicios a potenciales consumidores incluso antes de que ellos mismos sepan que los necesitan.

Empresas como Amazon y otras webs de comercio electrónico han estado dominando los modelos predictivos basados en los patrones de compra en Internet de los clientes. Pero ahora las nuevas tecnologías están siendo utilizadas con éxito por establecimientos minoristas físicos para atraer a clientes fuera del espacio virtual. La nueva aplicación SmartShopper de HP permite a los establecimientos enviar ofertas a los teléfonos inteligentes de sus

El 56 por ciento de todos los encuestados en el estudio de este año y el 48 por ciento de las empresas españolas mencionan los análisis de datos como “muy” o “extremadamente” importantes para su estrategia en los próximos 12 meses, a la cabeza en la clasificación de prioridades.

clientes, según su ubicación, en tiempo real. Efectúa un seguimiento de los movimientos de los compradores a través de la wifi de sus teléfonos y les envía mensajes específicos de acuerdo con su ubicación y perfil.

La tecnología iBeacon de Apple utiliza Bluetooth y el “cercado geográfico” (*geofencing*) para reconocimiento de microlocalización. Cadenas como Duane Reade han estado probando esta tecnología para identificar a los clientes que se han descargado la aplicación desde el mismo momento en que entran en sus tiendas. Se han instalado transmisores en el establecimiento para que los compradores que confirmen su autorización reciban recordatorios de artículos en su lista de compra, obtengan ventajas o reciban ofertas especiales.

Servicios para el nuevo consumidor en IGA

El mayor cambio en el sector minorista hoy en día es “la enorme cantidad de tecnología de que dispone el particular”, comenta Mark Batenic, CEO y presidente de la alianza global de establecimientos de comestibles, IGA Inc.

“Tanto si está en Virginia Occidental como en Los Ángeles”, añade Batenic, “el comprador actual está más informado que el comerciante, el proveedor, el mayorista y el fabricante”, gracias a la rápida adopción de dispositivos móviles como los teléfonos inteligentes. Como resultado, el minorista tiene que estar igual de informado que el comprador, preparado para satisfacer sus necesidades específicas. “Tienes que atraer verdaderamente al cliente con información precisa y actualizada. Así es como se compite realmente”.

Los comerciantes que forman parte de IGA están en estos momentos “descubriendo el hecho de que ya no pueden hacer caso omiso de esta tecnología”. La alianza ha anunciado un nuevo programa que ofrece a sus miembros un servicio de “monedero electrónico” que les permitirá entrar en contacto con los clientes



de sus establecimientos y enviarles cupones de descuento personalizados, a través del teléfono, para productos de marcas que han comprado recientemente. El objetivo de IGA es tener un millón de usuarios registrados en su base de datos en el intervalo de 12 meses.

“Queremos adaptar las ofertas a los artículos que buscan nuestros compradores”, dice Batenic. “No creemos que al comprador le importe que nos dirijamos a él si le ofrecemos descuentos en los productos que le gustan”.

Percepción de KPMG:

Carlos Peregrina, socio responsable del Sector de Consumo de KPMG en España

El análisis guiado del consumidor es una oportunidad fascinante para el estudio de los datos. Al emplear las redes sociales, los clientes pueden facilitar actualizaciones en tiempo real de sus preferencias, sensaciones y hábitos de compra. Esto también ha otorgado más poder al consumidor, y ahora son muchos más los que plantean sus reclamaciones a través de Internet, en las redes sociales. Estamos asistiendo a cambios drásticos en la prestación de servicios al

cliente; un alto porcentaje de ellos esperan ahora una respuesta en el plazo de 60 minutos.

Una reclamación no atendida que se convierta en viral puede perjudicar rápidamente la fidelidad hacia la marca, como han demostrado incidentes recientes en British Airways, Verizon Wireless y Virgin Media. En la actualidad, más de la mitad de los consumidores consultan opiniones de particulares en las

redes sociales antes de efectuar una compra por Internet. Gracias a las herramientas de análisis de las redes sociales de KPMG, las empresas pueden obtener una valoración automática y en tiempo real de la percepción social en canales como Facebook, Twitter y YouTube, lo que les permitirá reaccionar rápidamente si hay algún cambio en la confianza y proteger su marca.

En 2014, una de las prioridades de los empresarios minoristas consiste en vincular los datos obtenidos de canales virtuales y físicos para desarrollar perfiles de cliente exhaustivos y útiles, y estrategias dirigidas a un grupo específico. Pero, ¿qué volumen de datos resulta excesivo y cómo pueden constatar las empresas que sus campañas de marketing dirigidas a un grupo específico no fracasan?

Aunque muchos consumidores aprecian el beneficio de compartir determinada información con las empresas, cuando consideran que se están controlando demasiados datos suyos o se sienten acosados, encuentran la manera de evitar este traspaso de datos mediante el uso de direcciones IP anónimas o aplicaciones que bloquean la localización de su wifi.

Seguridad de los datos: los datos digitales son un arma de doble filo

El rápido avance de los análisis y los canales digitales como parte de la experiencia del cliente representa tanto una oportunidad como una amenaza. Hoy en día, los minoristas pueden tener más información que nunca sobre sus clientes, incluso antes de que entren en el establecimiento. Pero el uso indebido de estos datos —o su vulnerabilidad ante los piratas informáticos— puede provocar enormes consecuencias al dañar la reputación de fabricantes y minoristas y al erosionar la confianza del cliente.

Las empresas se ven en la cuerda floja cuando se trata de usar los datos de clientes para enviarles promociones personalizadas. Hay un momento en el que el hecho de que los teléfonos de los potenciales clientes les alerten de ofertas especiales no

¿Qué volumen de datos resulta excesivo y cómo pueden constatar las empresas que sus campañas de marketing dirigidas a un grupo específico no fracasan?

promocionadas en el establecimiento deja de ser un incentivo para convertirse más bien en una intrusión o una molestia.

La mayoría de las empresas sondeadas son conscientes de los riesgos que pueden suponer los ataques cibernéticos, especialmente porque la movilidad y las plataformas en la nube aumentan cada vez más su vulnerabilidad. No solo la seguridad de los datos se ha situado en los primeros puestos en cuanto a prioridades generales, sino que también es uno de los tres mayores retos que las empresas prevén afrontar en los próximos 12 meses, especialmente para las empresas más pequeñas (Gráfico 5), contrastando con los datos de España, en las que se sitúa entre los tres retos menos importantes.

No obstante, el hecho de que un número mayor de empresas no haya calificado la seguridad de los datos como una cuestión estratégica significativa o crucial (el 53 por ciento de los participantes indican que su importancia es moderada) sugiere un exceso de confianza por parte de los directivos en la capacidad de sus empresas para proteger los

Se prevé que la preocupación respecto de la seguridad de los datos ascienda rápidamente al primer puesto de las agendas de las empresas en el próximo año.

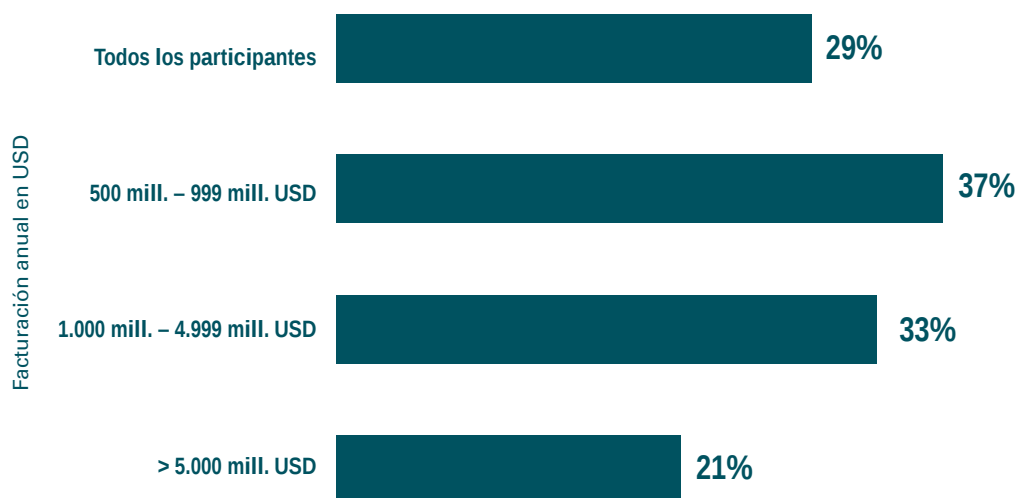
datos. Este exceso de confianza se ve agudizado en las empresas españolas participantes en el estudio, de las que un 76 por ciento considera este aspecto como no importante o de importancia moderada. Las investigaciones no solo indican que el sector minorista es el objetivo principal de los delincuentes cibernéticos (informe 2014 Trustwave Global Security Report), sino que la mayoría de los ataques tardan semanas, meses o incluso más tiempo en descubrirse (informe Mandiant 2014 Threat Report).

Además, un reciente estudio de la empresa de seguridad de datos Imprima señala que el 72 por ciento de las empresas que han sufrido una pérdida

importante de datos tuvieron que cerrar en los 24 meses posteriores, y otro estudio realizado por Symantec Corp. y el Instituto Ponemon calcula que la pérdida media para las organizaciones por vulneración de datos ascendió a más de 5,5 millones de USD en 2011. Con estadísticas de este tipo, se espera que la seguridad de los datos se convierta en motivo de preocupación y que ascienda rápidamente a los primeros puestos de las agendas de más empresas en el próximo año.

Este sentimiento de preocupación ya se ha convertido, sin duda, en el motivo que se trasluce tras el reciente anuncio de que algunas de las mayores cadenas minoristas estadounidenses, como Target, Walgreens, GAP, Nike y JC Penney, se han unido para intercambiar información en tiempo real sobre amenazas cibernéticas entre sí y con organismos gubernamentales como el Department of Homeland Security, los servicios secretos y el FBI. La organización, denominada Retail Cyber Intelligence Sharing Center, o R-CISC, se ha creado para ayudar al sector minorista a enfrentarse a amenazas emergentes y evitar que se produzcan ataques cibernéticos.

Gráfico 5 Empresas que identifican la seguridad y privacidad de los datos como uno de sus tres principales retos en los próximos 12 meses (por tamaño)



Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

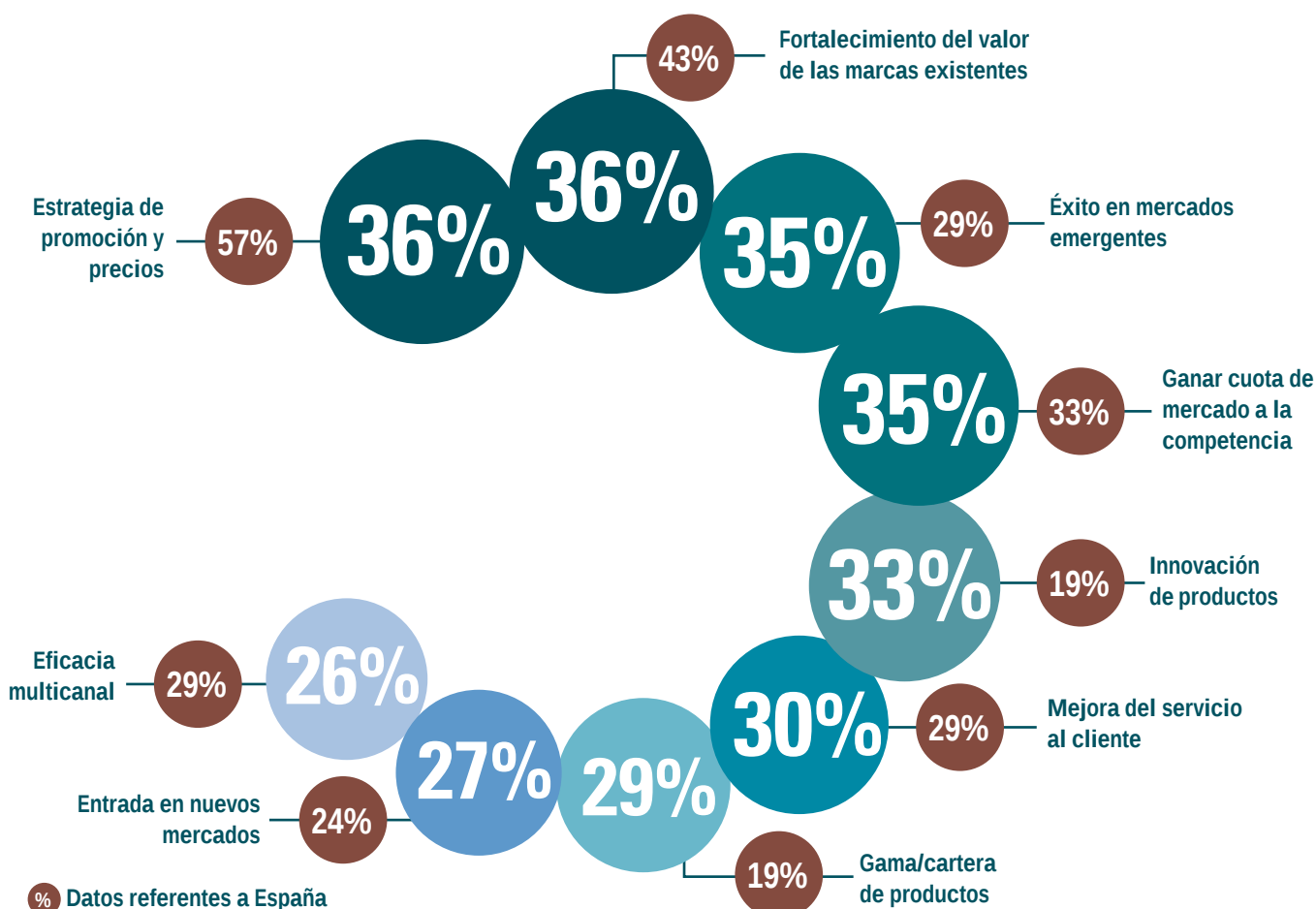
Crecimiento

Las empresas de productos no alimenticios tienen más probabilidad de centrarse en el crecimiento orgánico

Posicionamiento para crecer a largo plazo

Como contraste a las actuales tendencias del mercado de consumo, con bajas tasas de crecimiento, el 64 por ciento de las empresas esperan que el crecimiento orgánico de las ventas sea superior al 6 por ciento anual en los dos próximos años, y un 27 por ciento prevé un crecimiento superior al 10 por ciento. En este sentido, las empresas españolas consultadas se muestran más cautelosas y sólo el 39 por ciento esperan un crecimiento superior al 6 por ciento anual en los próximos dos años. Asimismo, el 66 por ciento de los encuestados globales afirma que el crecimiento orgánico va a ser importante o muy importante para su estrategia de crecimiento en los próximos dos años. Las operaciones de fusión y adquisición quedan bastante rezagadas en la agenda; tan solo poco más de la mitad de las empresas tienen prevista alguna actividad de este tipo en los próximos dos años (el 57 por ciento en el caso de España), y únicamente el 12 por ciento considera que es un factor significativo en la agenda de crecimiento, aumentando hasta el 19 por ciento para el caso de las empresas españolas consultadas. Esto se cumple específicamente en las empresas no alimentarias (el 75 por ciento se centra primordialmente en el crecimiento orgánico).

Gráfico 6 Porcentaje de empresas que han identificado estas estrategias como una de las tres principales de crecimiento en los próximos 12 meses.

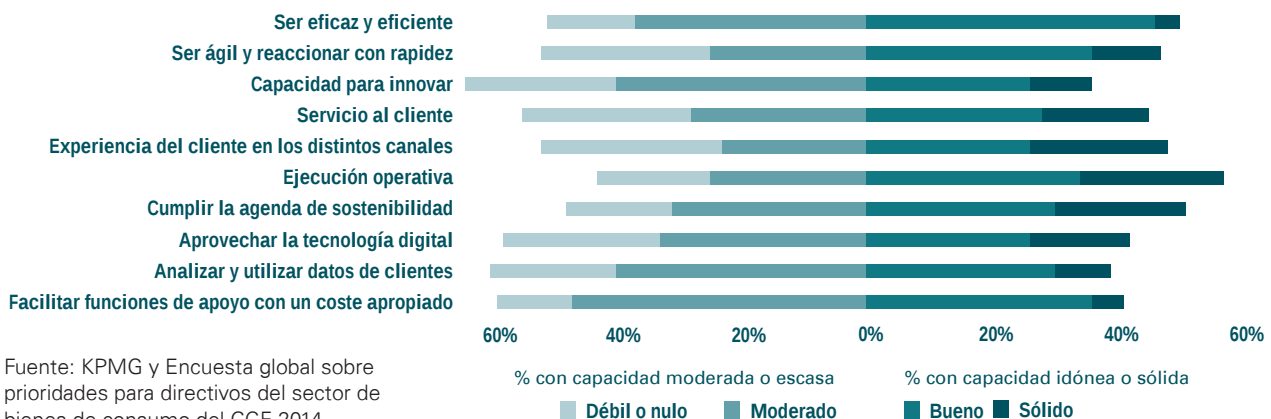


Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

Sin embargo, no todas las empresas estarán en condiciones de cumplir su ambiciosa previsión de crecimiento. Aunque el 65 por ciento declararon que sus estrategias aprovechan las principales tendencias de consumo, tan solo el 55 por ciento creen que cuentan con el portfolio adecuado para lograr sus objetivos de crecimiento, y el 50 por ciento manifiesta que distribuyen sus recursos de manera apropiada para respaldar sus expectativas de crecimiento, elevándose hasta el 8 por ciento para el caso de las empresas españolas. Además, muchas empresas se están inclinando a favor de estrategias de crecimiento a más corto plazo, como la promoción y los precios (especialmente en el caso de España, con un 57 por ciento), fortalecer las marcas existentes (43 por ciento en el caso de España) o en ganar cuota a la competencia o en expandirse en mercados emergentes (Gráfico 6).

Cabe destacar que, dado el hecho de que los participantes se han centrado en la estrategia digital este año, se esperaba que la eficacia multicanal tuviera un impacto menor en su crecimiento orgánico. Aunque las empresas están correctamente centradas en crear valor de marca, otras estrategias a largo plazo (como la innovación, la atención al cliente y la eficacia multicanal, que son cruciales para impulsar el crecimiento a largo plazo) ocupan puestos más bajos en la lista. La menor atención de las empresas en estas áreas, además de la posible falta de capacidades adecuadas o sólidas en las mismas (incluidos los análisis de datos, la tecnología digital, la experiencia para el cliente y la capacidad para innovar, véase el Gráfico 7), presenta ciertas dudas en lo que respecta a su potencial de éxito a largo plazo.

Gráfico 7 Nivel de las principales capacidades estratégicas de las empresas



Percepción de KPMG:

Carlos Peregrina, socio responsable del Sector de Consumo KPMG en España

Por una parte, es alentador constatar el optimismo que muestran muchos de nuestros encuestados en cuanto a sus perspectivas de crecimiento orgánico de las ventas a corto plazo, que constituye un notable avance en comparación con las tendencias actuales, pero alcanzar estos altos niveles de crecimiento orgánico (casi dos tercios de los participantes prevén un crecimiento de sus ventas orgánicas de, como mínimo, el 6 por ciento anual, muy superior a lo que estamos observando hoy en

día) va a resultar muy complicado. Los que lo logren necesitarán una combinación de estrategias minuciosamente diseñadas, estrictamente centradas en una cartera de oportunidades y opciones de crecimiento específicas, y respaldadas por una verdadera ventaja competitiva; todo ello combinado con una ejecución brillante.

En ese contexto, las empresas tienen que plantearse seriamente si realmente están en condiciones de lograr un crecimiento acelerado.

Los resultados de nuestro estudio indican que muchas de ellas no lo están. Tan solo aproximadamente la mitad de los participantes creen que la composición de su cartera es adecuada, que la asignación de recursos es apropiada y que cuentan con la ventaja competitiva necesaria para materializar sus aspiraciones de crecimiento. La aparente desconexión entre ambición y capacidad para alcanzarla provocará, si no se subsana, que muchas empresas no puedan cumplir sus aspiraciones de crecimiento.

Impulso continuo del crecimiento mediante adquisiciones

El atractivo de la actividad de fusiones y adquisiciones es alto para muchas empresas, especialmente las entidades japonesas que buscan crecer fuera de su mercado de procedencia, o las chinas que pretenden conseguir acceso a materias primas o conocimientos especializados sobre procesamiento. Algunos ejemplos de estas tendencias son la reciente compra realizada por la japonesa Suntory de la destilería estadounidense Jim Beam y la adquisición efectuada por Mizkan de la división de salsa para pasta de la estadounidense Unilever, o la adquisición por parte de la china Bright Food de una participación mayoritaria en la empresa israelí de productos lácteos Tnuva.

El 41 por ciento de las empresas que tienen previsto realizar fusiones y adquisiciones afirman que el aumento de cuota en sus mercados fue la principal ventaja que pretendían lograr, seguida del crecimiento/diversificación de la cartera y el acceso a nuevos mercados geográficos (Gráfico 8). Las empresas españolas consultadas indican que estas ventajas se sitúan igualmente entre las tres principales, aunque a mucha más distancia del resto, poniendo de relieve

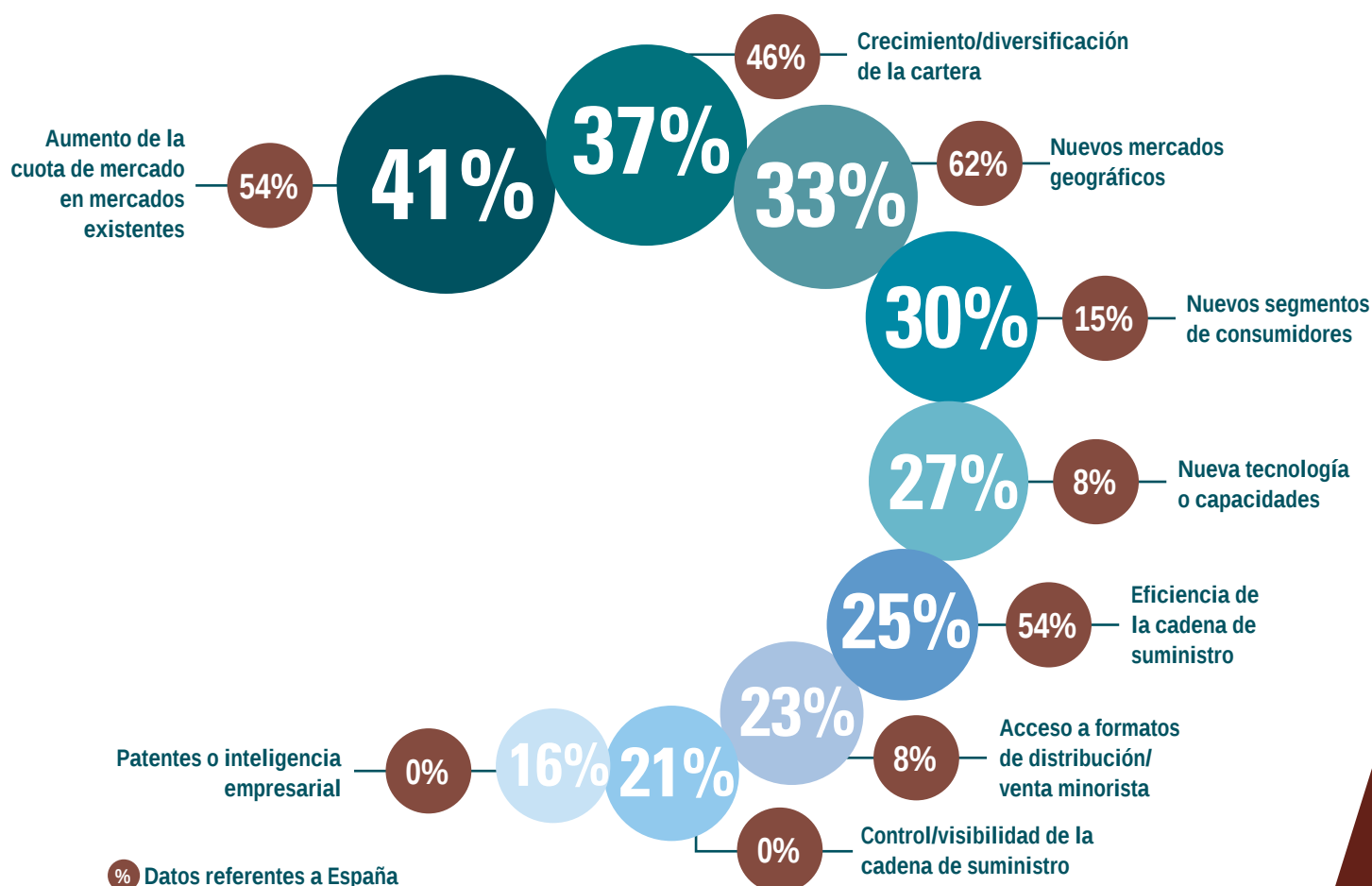
la importancia de la expansión internacional en la estrategia de crecimiento y el peso que otorgan a las operaciones de M&A en la misma (el 62 por ciento de las empresas consultadas en el caso de España, sitúan el crecimiento en nuevos mercados geográficos como una de las tres principales ventajas de las operaciones de M&A), así como la mejora en la eficiencia de la cadena de suministros.

Las empresas de Latinoamérica y Asia-Pacífico fueron incluso más propensas a buscar un aumento de la cuota en los mercados donde operaban mediante operaciones de fusión y adquisición (54 y 50 por ciento respectivamente). Las empresas de alto crecimiento, en cambio, se centraron más en aprovechar las fusiones y adquisiciones para el crecimiento y la diversificación de productos/carteras, acceder a nuevas tecnologías o capacidades (40 por ciento) u obtener un mejor control de sus cadenas de suministro (33 por ciento).

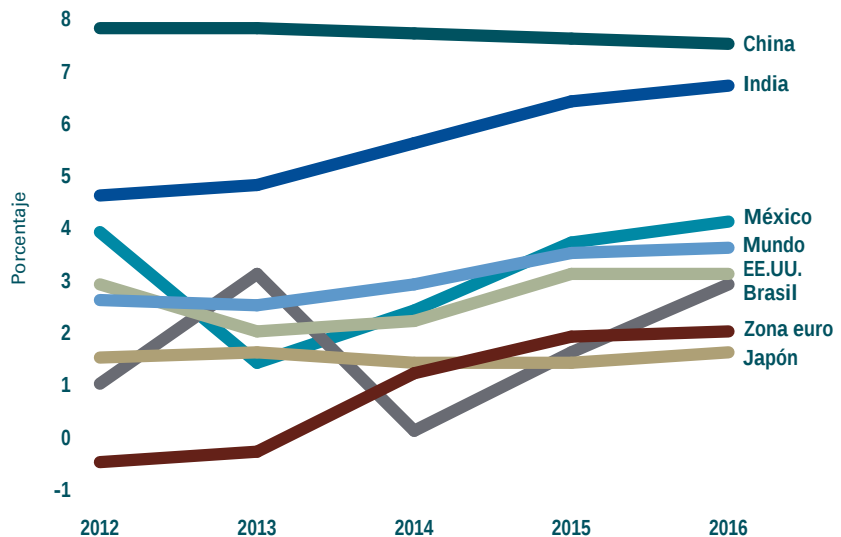
La expansión global sigue siendo un incentivo para el crecimiento

La expansión internacional es, naturalmente, un elemento importante en la agenda de crecimiento.

Gráfico 8 Porcentaje de empresas que han identificado estas ventajas como uno de sus tres principales resultados de las operaciones de fusión y adquisición.



Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

Gráfico 9**Aumento real del PIB 2012-2015
(ponderaciones PPC de 2010)**

Fuente: Banco Mundial, para los ejercicios 2012-2016.

Los directivos que han participado en nuestro estudio mantienen su constante interés por el potencial de crecimiento en los mercados emergentes o de alto crecimiento. El 46 por ciento de los directivos declaran que la expansión internacional sería una estrategia “muy” o “extremadamente” importante para sus empresas en el año próximo, siendo este dato del 67 por ciento para el caso de España. Los fabricantes de bienes de consumo (63 por ciento) y empresas con una facturación igual o superior a 5.000 millones de USD (66 por ciento) son las más propensas a conceder una gran importancia a la expansión internacional.

Pero para triunfar en algunos de estos mercados es preciso un enfoque a largo plazo. Si bien se espera que el crecimiento en los mercados emergentes aumente a un ritmo medio del 5,4 por ciento y el 5,5 por ciento en 2015 y 2016, respectivamente (Gráfico 9), persisten varios riesgos graves -como

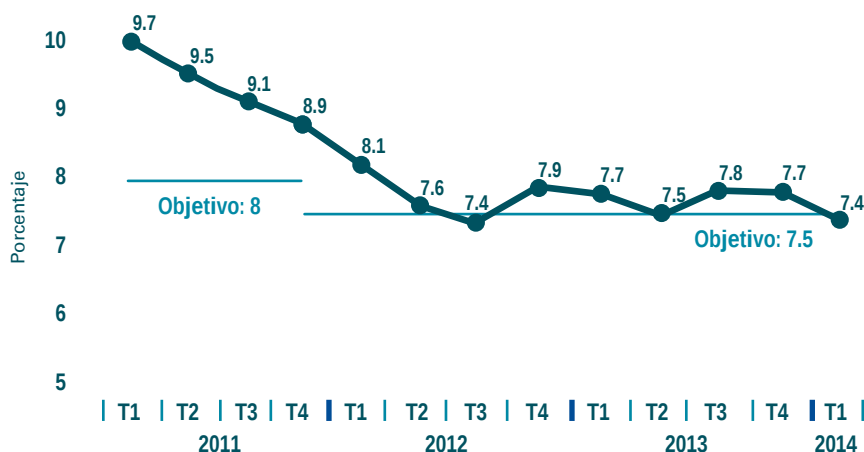
la ralentización del mercado inmobiliario en China, la inestabilidad en Ucrania y las perspectivas de endurecimiento de las condiciones financieras globales con el paso del tiempo- a pesar de la reducción en los niveles generales de incertidumbre en comparación con el año pasado ¹.

No obstante, a pesar de los riesgos y la ralentización de las tasas de crecimiento, la magnitud del mercado de clase media en economías emergentes y de alto crecimiento no puede pasarse por alto.

China

En China, la economía creció un 7,4 por ciento en el primer trimestre de 2014. Aunque esta cifra supera por un escaso margen la mayoría de las previsiones, es 0,3 puntos porcentuales menor que la correspondiente al mismo periodo del año anterior, y está 0,1 puntos porcentuales por debajo del objetivo del Gobierno (Gráfico 10).

¹ Previsiones del Banco Mundial

Gráfico 10 El descenso de las tasas de crecimiento del PIB en China incumple los objetivos

Fuente: National Bureau of Statistics (NBS), análisis de KPMG.

Otras estadísticas sugieren asimismo que la economía china se enfrenta a dificultades. Además de la presión a la baja en la economía, China tiene que afrontar tres “impactos” simultáneos: el impacto del ajuste a un crecimiento económico menor, el impacto de los ajustes estructurales en la economía y el impacto de los efectos colaterales de medidas de estímulo anteriores a gran escala. No obstante, China está agilizando su proceso de reestructuración y modernización de la economía, con un aumento interanual del porcentaje de valor añadido del sector terciario.

La inflación y el aumento del endeudamiento de los consumidores podrían mermar su capacidad adquisitiva, incluso pese a que el Gobierno del país está instando a la población a centrarse más en un mayor consumo mediante la subida de salarios y rentas, algo que potenciará la función de consumo del PIB (Gráfico 11).

Brasil

En Brasil también se ha moderado el crecimiento debido a la inflación, la depreciación de la moneda y los demandas sociales previos al Mundial de la FIFA. Sin embargo, la perspectiva a más largo plazo es prometedora, y el mercado es tan extenso que pocas empresas están dispuestas a ceder su puesto. Va a ser crucial para el éxito de quienes tienen negocios en Brasil que los planes del Gobierno de invertir en grandes proyectos de infraestructura, por ejemplo, puentes, autopistas y líneas ferroviarias, logren reducir los costes logísticos y la demora en los envíos.

India

Tras un repunte en su crecimiento, India ha tenido que hacer frente a su incapacidad para superar la congestión que ralentiza las inversiones en infraestructura, aumenta la inflación y entorpece el crecimiento, pero sigue

El PIB anual en la región subsahariana ha aumentado en más del 5 por ciento desde 2002. Seis de las diez economías con mayor crecimiento del mundo están en África.

reaccionando tarde a la hora de atraer más inversores extranjeros. El gran potencial del mercado indio, favorecido por una clase media emergente, los costes competitivos y una gran cantera de profesionales cualificados, lo convierte en uno de los destinos más atractivos para la inversión. No obstante, según el informe Doing Business 2014 del Banco Mundial, India ocupa el puesto 134 (de 189 países) en facilidades para hacer negocios, un puesto muy inferior al de los demás países del grupo BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) y la mayoría de los demás países del sur de Asia (Gráfico 12). A pesar de la aprobación oficial del Gobierno del 51 por ciento de inversión extranjera directa en establecimientos multimarca en 2012, las exigencias en las condiciones han minado su interés. Parece improbable que el nuevo Gobierno del partido Bharatiya Janata Party (BJP), presidido por Narendra Modi, vaya a actuar rápidamente para atenuar las restricciones a las inversiones extranjeras directas.

ANSA

A medida que los límites impuestos a la titularidad de empresas, terrenos y propiedades por parte de extranjeros se van retirando lentamente en la Comunidad Económica de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático o ANSA (incluye Indonesia, que con una población de 250 millones de habitantes es la cuarta más grande del mundo), los inversores internacionales están deseando establecerse en la zona. Con un aumento medio del PIB en los últimos



Fuente: National Bureau of Statistics (NBS), análisis de KPMG.

15 años de en torno al 6 por ciento, una población de más de 600 millones de personas y una clase media emergente (se prevé que el gasto de los consumidores llegue a 1,5 billones de USD en 2015), esta extensa área económica ofrece excelentes oportunidades para las empresas de bienes de consumo que acceden a este mercado.

En un momento de apertura de las fronteras, las empresas globales que ya operan en ANSA gozan de flexibilidad para consolidar sus cadenas de fabricación y suministro, potenciar las economías de escala y conseguir la máxima ventaja de los bajos salarios y los incentivos fiscales.

Africa

Quedan lejos los tiempos en los que mayoritariamente se consideraba a África una fuente de recursos, y hoy este continente vasto e inmenso formado por 54 países y con más de mil millones de habitantes ofrece una dinámica variedad de mercados. El PIB anual en la región subsahariana ha aumentado en más del 5 por ciento desde 2002, y seis de las diez economías con más rápido crecimiento del mundo están en África gracias a su mayor estabilidad política y regulatoria, la retirada de las barreras al comercio, la juventud de la población y el auge de la clase media.

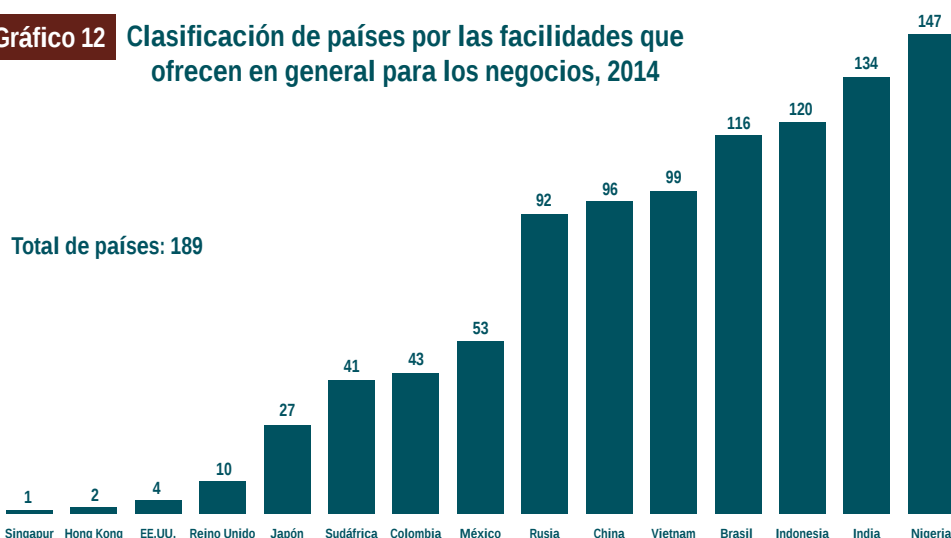
En Nigeria, el comercio minorista y mayorista está entre los segmentos con mayor crecimiento. Se espera que el consumo medio de los hogares llegue a ser superior al doble en 2017, y que Nigeria se convierta en la mayor economía africana en 2015, situándose por delante de Sudáfrica. Es más, dada la evolución continua de su PIB podría adelantarse esta fecha.

Expansión al extranjero de empresas de mercados emergentes y de alto crecimiento

Las empresas de mercados emergentes y de alto crecimiento también buscan expandirse de forma agresiva con fusiones y adquisiciones, y a menudo tienen en su punto de mira marcas de mercados desarrollados. Muchas autoridades están animando a las empresas locales a expandirse globalmente. Ya se han puesto en marcha iniciativas para acelerar las inversiones en el extranjero, como la agilización del proceso de aprobación de inversión extranjera directa (ODI, por sus siglas en inglés) en la zona piloto de libre comercio de Shangai, mediante apoyo financiero para inversiones en el extranjero de empresas locales y la creación de alianzas específicas por sector para “salir a otros mercados”.

A comienzos del 2014, la empresa china COFCO (China National Cereals, Oils and Foodstuffs Corporation) adquirió una participación del 51 por ciento en la comercializadora de productos básicos holandesa Nidera y una participación mayoritaria en el negocio agrícola del grupo Noble ubicado en Hong Kong, lo que supuso un nuevo avance de las empresas chinas en la industria agrícola global. La adquisición, con un precio de 4.700 millones de USD, del productor estadounidense de carne de cerdo Smithfield Foods por el consorcio chino Shuanghui International y la compra por 1.900 millones de USD de la británica Weetabix por la china Bright Foods son asimismo ejemplos recientes de adquisición de marcas occidentales de larga tradición por parte de empresas asiáticas. Muchas de estas operaciones están en consonancia con la estrategia nacional china de crear una economía orientada a los servicios, con valor añadido y sostenible.

Gráfico 12 Clasificación de países por las facilidades que ofrecen en general para los negocios, 2014



Fuente: Banco Mundial, 2013. Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, Washington, DC; Grupo Banco Mundial.

Operaciones

La cadena de suministro fue el área en que los participantes declaran que más van a aumentar su inversión en los próximos 12 meses.

Cadena de suministro

A pesar de las complicaciones para la logística de la cadena de suministro que presenta la estrategia omnichannel, las empresas de bienes de consumo también cuentan con algunas de las cadenas de suministro ascendente (upstream) más complejas que otros tipos de negocio. Las cadenas de suministro globales y extensas plantean continuos retos en relación con el aprovisionamiento, el seguimiento y la eficiencia.

El 47 por ciento de las empresas encuestadas identifican la cadena de suministro como una de sus principales prioridades estratégicas para este año, especialmente en el caso de las de mayor tamaño (que tenían el doble de probabilidad de identificar la cadena de suministro como una prioridad estratégica que las de menor tamaño).

Puesto que las cadenas de suministro siguen aumentando en complejidad debido a la expansión y a los nuevos modelos de negocio, una mayor colaboración y una integración más estrecha de los análisis de datos en la gestión de la cadena de suministro pueden incrementar la visibilidad, la flexibilidad y la planificación. Como resultado, la cadena de suministro es el área primordial en la que los participantes indican que más van a aumentar su inversión en los próximos 12 meses (Gráfico 13).

Sin embargo, optimizar la cadena de suministro no es una tarea fácil. Cuando se les pregunta qué aspectos serían los más complejos en los próximos 12 meses, la cadena de suministro vuelve a situarse en cabeza (38 por ciento de los encuestados), especialmente para los minoristas (el 50 por ciento de los minoristas de productos no alimentarios y el 40 por ciento de los minoristas de alimentación/bebidas identifican la cadena de suministro como un reto prioritario [Gráfico 15, véase la página 21]).

Además de una mayor visibilidad, los principales objetivos de los participantes para mejorar la cadena de suministro consisten en lograr una mayor velocidad y flexibilidad, y mejores procesos integrales de planificación y previsión (fueron mencionados

como objetivo principal por el 45 y el 39 por ciento, respectivamente, de los participantes).

Dichas mejoras en fabricación y existencias serán necesarias para apoyar en mayor medida a los minoristas que busquen una mayor gestión y visibilidad de sus existencias para cubrir la demanda de información en tiempo real de los consumidores.

Los retos de la cadena de suministro descendente (downstream) se centran en la flexibilidad

Las empresas están encajando corrientes de datos muy dispares, desde los que provienen de fuentes externas, por ejemplo, patrones meteorológicos y de tráfico, hasta datos internos como la demanda estacional de productos concretos. Cada vez con más frecuencia están integrando en sus equipos a científicos conductistas para descodificar las señales ocultas en los datos, con la esperanza de predecir mejor las necesidades de los consumidores antes de que estos las expresen. El objetivo es crear una cadena de suministro que no solo responda a la demanda existente, sino que pueda mirar al futuro de forma proactiva.

“La optimización de la cadena de suministro y la logística no es fácil ni barata, pero es la mayor oportunidad al alcance de la mayoría de las empresas para reducir significativamente sus costes y mejorar su rendimiento”, comenta H. Donald Ratliff, director ejecutivo del Supply Chain and Logistics Institute de Georgia Tech University. “En la mayoría de las operaciones, existe la oportunidad de reducir costes entre un 10 y un 40 por ciento si se toman mejores decisiones”².

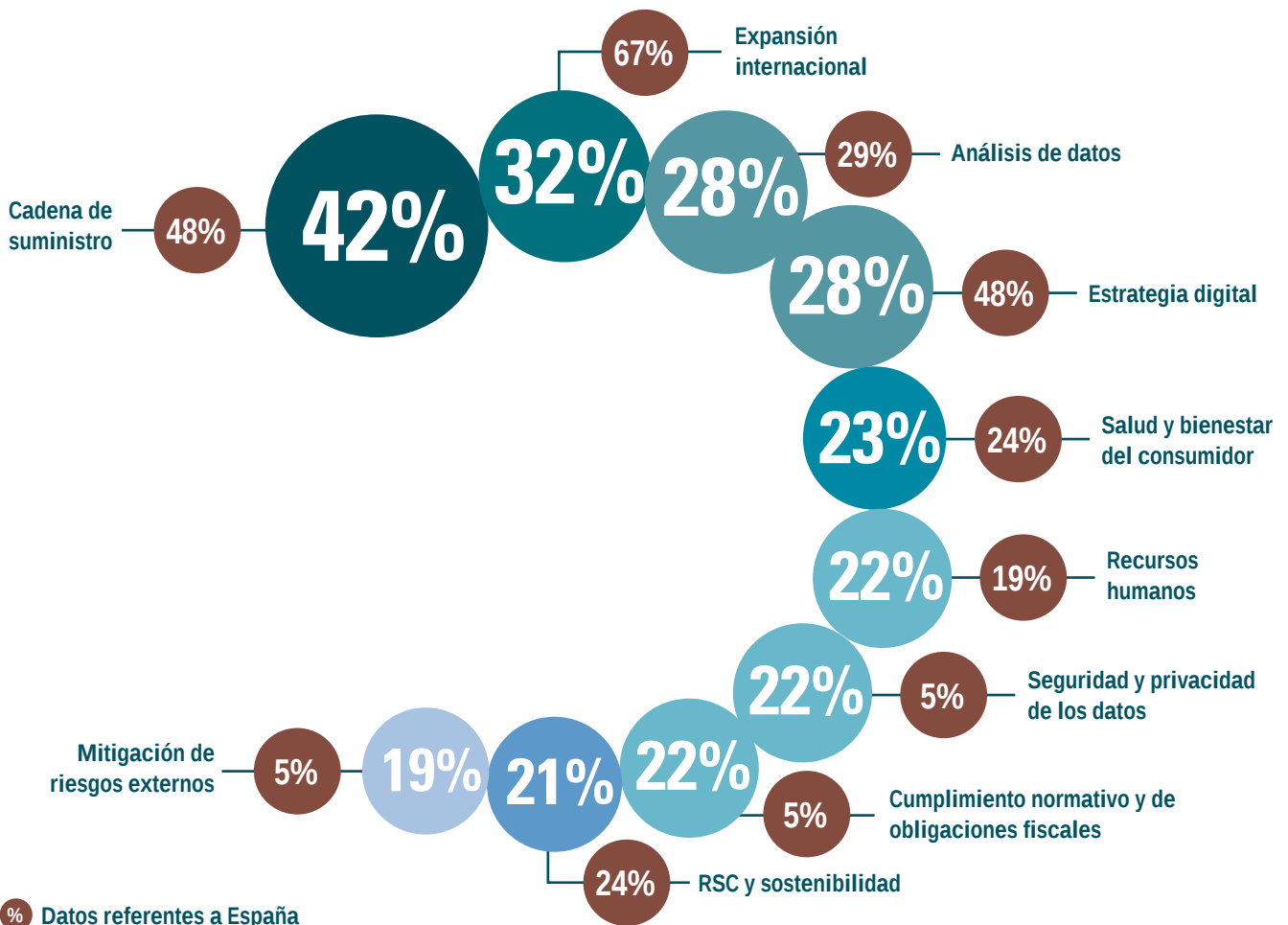
“La optimización de la cadena de suministro y la logística no es fácil ni barata, pero es la mayor oportunidad al alcance de la mayoría de las empresas para reducir significativamente sus costes y mejorar su rendimiento”.

- H. Donald Ratliff, director ejecutivo del Supply Chain and Logistics Institute de Georgia Tech University

² http://www.scl.gatech.edu/downloads/GTSC10RulesSCO_Ratliff.pdf

Gráfico 13

Porcentaje de empresas que han identificado estas áreas como uno de sus tres principales destinos de inversión en los próximos 12 meses.



Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

El big data revoluciona el sistema de la cadena de suministro de Pick n Pay

La empresa sudafricana Pick n Pay, que cuenta con aproximadamente 1.200 establecimientos, desde hipermercados a tiendas de conveniencia y licorerías, es una de las muchas entidades minoristas que ha optado por centralizar su sistema de distribución con el fin de optimizar su cadena de suministro, y en gran medida lo ha conseguido gracias a una importante inversión en análisis de datos.

“En estos momentos estamos muy centrados en el uso de macrodatos para modificar la cadena de suministro”, declara Gareth Ackerman, presidente de Pick n Pay. “Hoy en día sabemos dónde están nuestros clientes y qué están comprando. Esto nos ha permitido desarrollar un enfoque mucho más centrado en lo que ofrecemos en nuestras estanterías”, añade.

“Tuvimos que optimizar nuestro enfoque para garantizar que ofrecemos los productos adecuados en los establecimientos correspondientes y en el momento preciso”. Las nuevas inversiones en macrodatos, “nos ayudan a segmentar nuestros establecimientos mucho mejor, y contribuyen a reducir las existencias cuando es conveniente”.

La recopilación y el análisis de las corrientes de datos pertinentes permitieron a esta cadena de comestibles dar un nuevo paso y centralizar su sistema de distribución, en lugar de confiar en 20 sistemas informáticos diferentes para realizar los pedidos.

“Teníamos que recortar costes”, afirma Ackerman, “un sistema descentralizado resultaba demasiado caro”.

Gráfico 14 Porcentaje de las empresas que han identificado estos aspectos como uno de los tres principales que motivan cambios en el modelo operativo



Analizando por separado las respuestas de las empresas españolas, las principales áreas de inversión para este año están alineadas con las áreas estratégicas de mayor importancia para las mismas. Así, la internacionalización es el principal área en la que las empresas pretenden centrar sus inversiones (67 por ciento de las respuestas), y también el aspecto estratégico de mayor importancia (67 por ciento de las respuestas) –ver gráfico 3-. Le siguen, en cuanto a inversiones, la estrategia digital y la cadena de suministro, evidenciando los cambios logísticos y operacionales que las empresas tienen que acometer para adaptarse a un nuevo modelo de relacionarse con el cliente, que exige una cadena de suministro que dé respuesta a la multicanalidad, rapidez y flexibilidad que este nuevo consumidor demanda, (es mucho mayor la importancia de invertir en estrategia digital para las empresas españolas)

Asimismo, es destacable que sólo el 5 por ciento de las empresas españolas consultadas hayan identificado las áreas de mitigación de riesgos externos, cumplimiento normativo y de obligaciones fiscales y seguridad y privacidad de datos como críticas para invertir este año.

En cuanto a los aspectos que motivan cambios en el modelo operativo de las empresas españolas (Gráfico 14), encontramos la mejora de la experiencia de usuario como el principal (67 por ciento de las respuestas), seguido de la expansión geográfica (48 por ciento) y las presiones en costes/márgenes (43 por ciento).

Los clientes están demandando información integral. Quieren saber quién ha fabricado sus productos, de dónde proceden y de qué están hechos.

La nueva patente de Amazon de lo que denomina “envío anticipado” constituye un ejemplo de empresa que utiliza análisis predictivos para gestionar el inventario y las entregas. El algoritmo que sustenta esta tecnología puede predecir las compras futuras de un cliente en función de su historial, su perfil y las tendencias existentes. A continuación, las predicciones pondrían en marcha el envío de las compras anticipadas a un almacén en las proximidades de la ubicación del cliente antes incluso de que realice el pedido, haciendo así posible que Amazon reduzca el plazo de entrega para satisfacer a los clientes impacientes que de no ser así acudirían a un local físico.

Tesco es otro ejemplo de empresa que recopila y utiliza datos para proporcionar información a la cadena de suministro. Su tarjeta de fidelidad Clubcard, que es utilizada por la mitad de los hogares británicos, realiza un seguimiento de millones de operaciones cada día, de modo que Tesco puede obtener una

Gráfico 15 Empresas que identifican la “cadena de suministro” como reto prioritario

Fuente: KPMG y la encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014; porcentaje de empresas que identificaron “cadena de suministro” como uno de sus tres retos prioritarios.

imagen general de sus clientes, sus preferencias y sus hábitos de compra. Al compartir datos de venta con sus proveedores, Tesco gana en eficiencia en todos los aspectos, desde la gestión de los niveles de existencias hasta la optimización de la carga de los camiones de transporte. En el caso de una empresa que traslada 32 millones de cajas de alimentos a la semana es fácil apreciar las ventajas. La nueva aplicación para teléfonos inteligentes de Tesco incluso informa a los clientes del recorrido más rápido hasta cualquiera de sus establecimientos basándose en sus listas de compra personales.

El ahorro en el coste de inventario de Tesco gracias a los análisis de datos no es la única ventaja de usar la tecnología y los datos para gestionar y hacer un seguimiento del inventario. Dado que los clientes cada vez realizan más compras en distintos canales, la visibilidad total y la agilidad del inventario es esencial para que las empresas puedan satisfacer sus expectativas de datos exactos y en tiempo real.

El GPS y la tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) se están utilizando ahora más habitualmente para hacer un seguimiento y proteger el inventario, y pronto comenzará a proliferar su uso en pagos automáticos. La clave para el potencial de estas tecnologías en la gestión de existencias estribará en la integración de ambas para el seguimiento de los artículos en tiempo real a lo largo de la cadena de suministro, y en la capacidad de transportar productos de un lugar a otro para cubrir la demanda y servir los pedidos de forma más eficiente.

Cisco Systems predice que para 2015 serán 25.000 millones los dispositivos conectados; la cifra en 2010 era 12.500 millones —y algo menos de 5.000 millones de estos dispositivos serán teléfonos inteligentes. La posibilidad de instalar pequeños sensores de RFID en paquetes, líneas de producción y estanterías de los establecimientos mejorará el control del inventario y la logística.

Además, con la proliferación de la tecnología de dispositivos inteligentes, las empresas no tardarán en poder hacer fácilmente un seguimiento de los productos incluso después de que hayan salido del establecimiento. Este conocimiento del modo y del momento precisos en que sus productos son utilizados permitirá también a las empresas adaptar los niveles de inventario y los mensajes de marketing con arreglo a las necesidades previstas de los clientes.

Los problemas de la cadena de suministro ascendente se centran en la transparencia

Las empresas cuya cadena de suministro ascendente es compleja se enfrentan a constantes problemas en relación con el aprovisionamiento, la calidad y la trazabilidad. En un momento en el que las empresas expanden su red global, tienen el reto de garantizar que sus proveedores, incluso más allá de los niveles inmediatos, están cumpliendo las normas exigidas.

En otro estudio reciente de KPMG entre fabricantes de productos de consumo, la “falta de información y visibilidad en todos los niveles de la cadena de suministro” se situó como reto número uno en relación con la cadena de suministro que deben afrontar sus empresas. Dos tercios de los encuestados afirman que carecen de visibilidad más allá de sus proveedores de segundo nivel.

Esta falta de visibilidad no es aceptable, ni para las empresas ni para sus clientes. Los clientes están exigiendo transparencia integral. Quieren saber quién ha fabricado sus productos, de dónde proceden y de qué están hechos.

El escándalo que se produjo en 2013 en Europa con la carne de caballo puso de manifiesto los retos relacionados con la visibilidad y el control que pueden derivarse de cadenas de suministro complejas y la confianza en proveedores externos. Incluso cuando las empresas creen que tienen bajo control a sus socios en la cadena de suministro, son tantos los tentáculos que casi resultan imposibles de gestionar.

De igual manera, el terremoto y el tsunami de Japón en 2011 sacaron a la luz los riesgos que deben afrontar las empresas cuando no son capaces de dilucidar hasta qué punto pueden fiarse de un único proveedor para conseguir un componente esencial en su proceso de fabricación. Por ejemplo, los establecimientos de comestibles del país tuvieron que diseñar rápidamente métodos para garantizar a sus clientes que la leche que comercializaban estaba libre de contaminación radioactiva. De manera similar, la catástrofe de Rana Plaza en Bangladesh llamó la atención sobre la capacidad de los fabricantes globales para supervisar adecuadamente las condiciones del lugar de trabajo en las instalaciones donde producen sus bienes.

Percepción de KPMG:

Eddie Short, socio de Global Data&Analytics de KPMG en Reino Unido

Los análisis de datos están creando la oportunidad de que las empresas no solo se limiten a desarrollar percepciones sobre lo que está sucediendo con respecto a los clientes, en su cadena de suministro y en sus operaciones, sino percepciones para dirigir su negocio.

Hasta la fecha, las empresas que utilizan soluciones de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) han estado recopilando los datos “residuales” (exhaust data) a partir de sus sistemas, e invirtiendo cuantiosas sumas en reunirlos en costosos depósitos de datos empresariales cuyo diseño permite obtener percepciones

sobre “lo sucedido” en su negocio. Muchas han aplicado a continuación herramientas analíticas adicionales para intentar predecir la demanda o mejorar la eficacia de la cadena de suministro. De manera primordial, estas han sido iniciativas centradas en procesos, como marketing, cadena de suministro o análisis de clientes, pero muy pocas pueden correlacionar directamente el rendimiento a lo largo de toda la cadena de suministro, por ejemplo, traduciendo la información para ver las cifras de ingresos y beneficios en la cuenta de resultados.

El siguiente paso consiste en cerrar el bucle de opiniones y comentarios, que los datos y los

análisis se conviertan en factores del proceso y que se integren en las empresas. Esto va a suponer un cambio de mentalidad, pues los datos suelen cruzar los límites funcionales tradicionales y el aprovechamiento de macrodatos externos supone hacer uso de percepciones que no controla ninguna persona de la organización. Las empresas de bienes de consumo no pueden permitirse contar con grupos de expertos en datos que trabajan en compartimentos estancos funcionales; su oportunidad radica en cruzar las fronteras para propiciar un cambio significativo en percepciones prácticas en toda la empresa.

³ Global Manufacturing Outlook, KPMG International, mayo de 2014.

***“Es fácil conocer lo que la gente ha comprado...
Lo complicado es adivinar lo que los clientes van
a comprar en el futuro”***

- Jerry Black, vicepresidente sénior, AEON Japan

Recursos humanos: se agrava el déficit de cualificaciones

Otro reto para las empresas en expansión consiste en encontrar a los profesionales cualificados necesarios para llevar adelante su estrategia de crecimiento. Más de la mitad de las empresas (52 por ciento) declaran que el desarrollo del área de recursos humanos va a ser “muy o extremadamente importante” para su estrategia en los próximos 12 meses. Esto se cumple especialmente en el caso de las empresas radicadas en Latinoamérica (63 por ciento) y aquellas que realizan como mínimo el 30 por ciento de sus ventas en mercados emergentes (73 por ciento). En el caso de España, este porcentaje se sitúa en el 57 por ciento.

En algunos casos, por ejemplo, Brasil, el déficit de profesionales cualificados se deriva en parte de la disminución en el número de trabajadores escasamente cualificados a causa del brusco

crecimiento de la industria junto con una clase media con mejor formación. En otros casos, el déficit de cualificaciones se está produciendo como resultado de la rápida evolución de la tecnología y de modelos de negocio que simplemente son demasiado novedosos para que existan profesionales con formación o experiencia suficientes para manejarlos.

Cuando se les pregunta sobre las capacidades de que disponen, las empresas participantes reconocen que solo disponen de habilidades limitadas en las áreas que van a tener mayor valor competitivo en los próximos años. Únicamente el 39 por ciento declara que su capacidad para analizar y aprovechar datos de clientes es “buena”; y tan solo el 42 por ciento afirma contar con “buenas” capacidades en el aprovechamiento de tecnologías digitales. Sorprende que una tercera parte manifieste que su capacidad es mínima o nula.

Gráfico 16 Empresas que identifican los “recursos humanos” como destino primordial de sus inversiones



Fuente: KPMG y encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014; porcentaje de empresas que identifican los “recursos humanos” como una de sus tres principales áreas de inversión.

Los directivos de empresas de bienes de consumo han recibido claramente el mensaje de que deben mejorar sus análisis de datos, estar más alerta a las necesidades de los clientes y mejorar la flexibilidad y la transparencia de la cadena de suministro. Sin embargo, nuestro estudio indica que se enfrentan a un aspecto crucial que constituye la base de su éxito: las personas idóneas.

La necesidad de innovar

El estudio sugiere asimismo que, aunque las empresas reconocen que la innovación es un camino necesario hacia el crecimiento, es probable que no dispongan de las personas y las aptitudes idóneas para recorrerlo. Entre los fabricantes, el 42 por ciento dice que la “innovación de productos” sería el factor más importante de crecimiento orgánico, por delante de la promoción y los precios, o del fortalecimiento de la marca. No obstante, el 53 por ciento manifiesta que su capacidad de innovar exigiría una “mejora significativa o muy significativa”.

El aprovisionamiento es otra área en la que el déficit de cualificaciones parece aparente. El 47 por ciento de las empresas participantes en el estudio comentan que tendrían que realizar “mejoras significativas o muy significativas” en sus procesos de compras en los próximos 12 meses, algo que indica que, al igual que en el caso de los expertos en datos, la “guerra por el talento” también incluye los conocimientos especializados en logística y aprovisionamiento.

A pesar de la significativa falta de preparación y aptitudes requeridas, curiosamente, menos del 25 por ciento de las empresas prevén invertir en recursos humanos este año. Esta cifra indica que los directivos del sector pueden estar infravalorando —y, por tanto, financiando de manera insuficiente— la importancia de contratar y formar a las personas adecuadas para que lleven a cabo sus estrategias.

Mejora de las aptitudes y análisis centrado en el consumidor en Aeon

AEON Corp., uno de los principales minoristas y operadores de centros comerciales de Japón, reconoce la necesidad de localizar a nuevos profesionales para crear capacidades de análisis más eficaces, comenta Jerry Black, vicepresidente sénior de la empresa.

Black señala que su empresa se ha embarcado en un nuevo y ambicioso esfuerzo por integrar todas las corrientes de datos que recibe, de modo que pueda correlacionar la creación de marca, el marketing, el desarrollo de productos, la estrategia de aprovisionamiento para sus marcas privadas, la minería de datos y el comercio electrónico, con vistas a tomar decisiones más acertadas. De hecho, AEON ha reorganizado recientemente su estructura de gestión para que sus decisiones se centren en mayor medida en el consumidor, añade. “La estrategia no es lo que queremos hacer nosotros. La estrategia es lo que necesita el cliente”.

Pero uno de los mayores obstáculos para proceder rápidamente a extraer y explotar todos los datos que recibe la empresa es la escasez de especialistas técnicos disponibles en Japón, dice Black.

“No es tan difícil adivinar lo que la gente ha comprado”, comenta. “Es más difícil adivinar por qué y, por tanto, lo que los clientes van a comprar en el futuro. El mayor reto está en torno a las aptitudes”, indica.

Lo que se necesita es una “combinación de velocidad, aptitudes técnicas y habilidades en recursos humanos. Precisamente donde hacen falta habilidades en recursos humanos es para encontrar a personas que sean capaces de comprender y desarrollar herramientas para la creación de modelos exhaustivos de predicción de datos”. No es viable confiar únicamente en la formación del personal interno. “Hay que poner en marcha el proceso con la contratación de algunos profesionales clave externos”, apunta, “y aprovecharlos para acelerar el desarrollo y la formación. Algunas de ellas son aptitudes muy especializadas”, así que es imprescindible contratar a personal externo.

En el caso de Japón, esto también significa cambiar las prácticas de recursos humanos para atraer y retener a especialistas con un profundo conocimiento de aspectos técnicos, con arreglo a precios de mercado y sus capacidades, por lo que se exige un enfoque más flexible y dinámico con respecto a los recursos humanos y al desarrollo de los profesionales.



Responsabilidad corporativa

La presión externa, que puede ser una amenaza para el valor de marca o para la demanda general de los consumidores, encabeza la lista de factores de sostenibilidad medioambiental.

El aumento de la vigilancia por parte de reguladores, las presiones de la responsabilidad social corporativa (RSC) y la responsabilidad con respecto a la salud y el bienestar de los consumidores, plantean a las empresas el reto de cumplir las normas, actuar de manera ética y tener conciencia social, al tiempo que mantienen su competitividad y su rentabilidad.

Prioridades clave para impulsar el cambio

El sector en su conjunto, y no las empresas de manera aislada, debe abordar muchas cuestiones que afectan al “interés general de la sociedad”. Los principios de Sostenibilidad, Salud y Bienestar, Seguridad de Productos y Cadena de Valor Integral del Consumer Goods Forum apoyan algunas de las áreas clave donde está interviniendo el sector para propiciar un cambio positivo.

La mayor globalización y complejidad de las cadenas de suministro, junto con la demanda y la disponibilidad de más información desde la fase de aprovisionamiento hasta la de venta, están llevando a las empresas a buscar una mayor transparencia en sus cadenas de valor integrales. Cuando se les pregunta qué metas en relación con la responsabilidad corporativa fueron más relevantes para su empresa

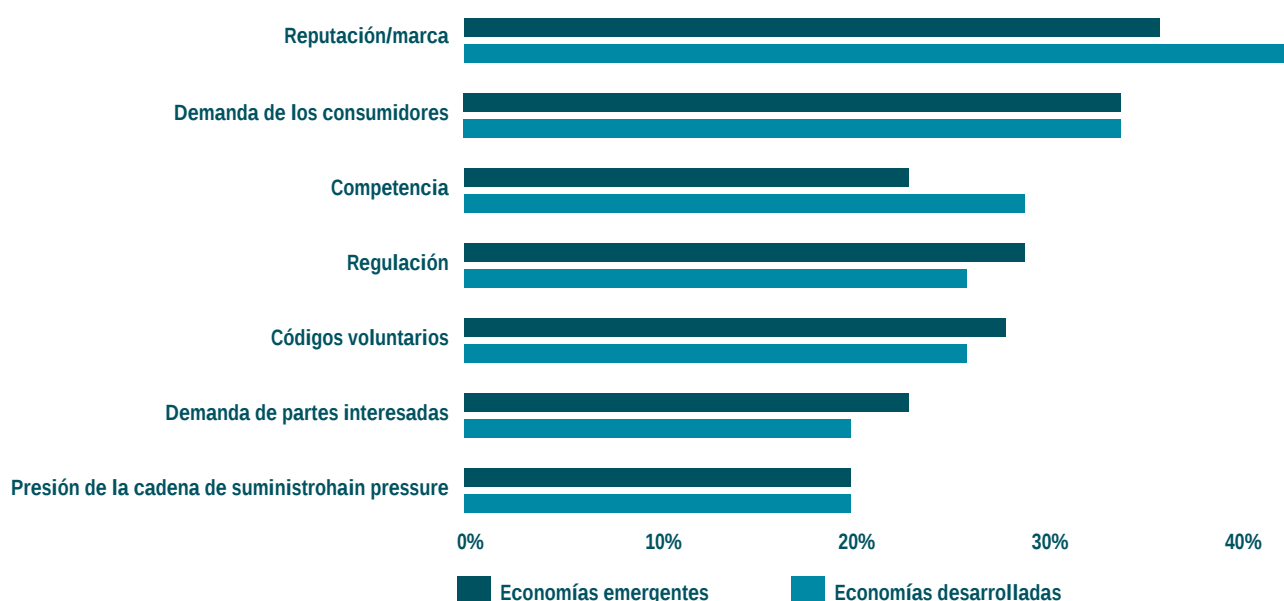
este año, los participantes, por lo general, son más propensos a identificar la transparencia entre las tres primeras.

Qué impulsa la RSC

El estudio muestra que la presión externa, que puede ser una amenaza para el valor de marca o para la demanda de los consumidores, encabeza la lista de factores de sostenibilidad medioambiental. El 41 por ciento de los encuestados mencionan la reputación y el valor de marca como su motivación principal para actuar con responsabilidad medioambiental, aunque este elemento solo es citado por el 34 por ciento en los mercados emergentes (Gráfico 17).

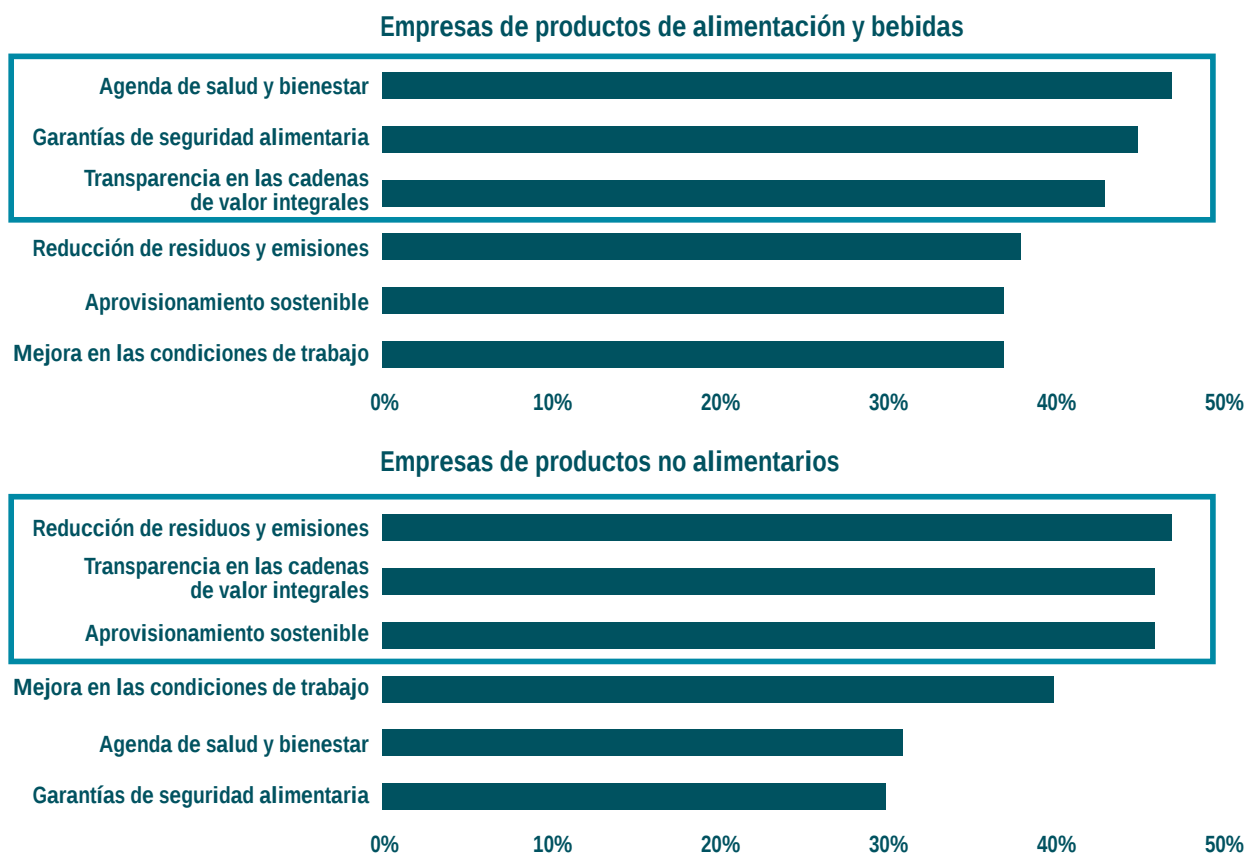
Un tercio de todos los encuestados mencionan asimismo la demanda de los consumidores como factor destacado. Las empresas de mercados de alto crecimiento son más propensas a mencionar

Gráfico 17 Principales factores de sostenibilidad



Fuente: KPMG y encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014; porcentaje de empresas que seleccionan estos elementos como uno de los tres factores prioritarios.

Gráfico 18 Principales preocupaciones sobre RSC para empresas de productos de alimentación/bebidas y empresas de productos no alimentarios



Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014. Porcentaje de empresas que han seleccionado estas opciones como una de sus tres metas prioritarias.

la presión de la cadena de suministro como factor prioritario (40 por ciento, en comparación con el 20 por ciento de los participantes en general).

Los resultados analizados de las empresas españolas, sitúan como primera motivación de las políticas de RSC, la reputación y el valor de marca para el 81 por ciento de los encuestados, muy por encima de la media global, seguidos de la demanda de los consumidores (48 por ciento) y de la regulación (38 por ciento). Destaca que si bien las empresas toman en consideración cómo afectan las políticas de RSC a la demanda de los consumidores, sólo el 10 por ciento de las mismas las ve como un elemento competitivo frente a otras empresas, cuando una correcta comunicación de estas políticas puede ser un elemento diferenciador y, por tanto, atraer a más consumidores.

No es de extrañar que las empresas de productos alimenticios y no alimentarios difieran en sus prioridades en cuanto a sostenibilidad. Aunque el 47 por ciento de los minoristas y fabricantes del sector de alimentación identifican la “seguridad alimentaria” y “una agenda de salud y bienestar” como prioridades básicas, las empresas de

productos no alimentarios tienden más a citar la necesidad de “reducir residuos y emisiones” y promover un “aprovisionamiento sostenible” (Gráfico 18). En términos generales, ambos grupos coinciden en que desarrollar “transparencia en torno a cadenas de valor integrales” es una meta prioritaria, otro indicio de cómo la penetración profunda de la tecnología en el proceso de producción está creando nuevas oportunidades que aún tienen que explotarse de forma plena.

Un ejemplo interesante de cómo las empresas están mejorando la transparencia integral y sus opciones de materiales es la aplicación MAKING de Nike. MAKING es una guía de referencia de fácil uso para diseñadores de productos, basada en lo que se denomina “índice de sostenibilidad de materiales de Nike”, que cataloga aproximadamente 75.000 artículos específicos en la biblioteca de materiales de la empresa. La aplicación permite a los diseñadores seleccionar el tipo de materiales que pretenden utilizar en nuevos productos y ofrece además datos en tiempo real sobre la composición y los posibles impactos medioambientales derivados de su opción.

Medidas regulatorias insuficientes con respecto a los gases de efecto invernadero

El problema del cambio climático parece estar presente para muchos participantes en nuestro estudio. Alrededor del 50 por ciento de las empresas de mercados emergentes y el 43 por ciento del total de la muestra opinan que la regulación gubernamental sobre gases de efecto invernadero y emisiones de CO2 es insuficiente. Las empresas de mercados emergentes (49 por ciento) creen también que la regulación es insuficiente o “no basta” en materia de falsificaciones y comercio ilegal, cifra que desciende al 35 por ciento entre los participantes de mercados desarrollados. Un tercio de los

encuestados también desearían ver una regulación más estricta en lo que respecta a la transparencia de ingredientes y materiales.

Por su parte, el 36 por ciento de las empresas de mercados desarrollados estiman que la regulación del mercado laboral es “un poco exagerada” o “excesiva”, afirmación que comparten el 28 por ciento de participantes de mercados emergentes. En especial, en Norteamérica los encuestados tienen la impresión de que la normativa laboral es demasiado estricta, y el 33 por ciento cree que se regulan en exceso las prácticas de comercio justo.

Aunque muchas iniciativas medioambientales se centran exclusivamente en hacer que el proceso de producción y fabricación sea más respetuoso con el medioambiente, esta aplicación permite a la empresa ascender en la cadena de suministro e influir en los productos y materiales elegidos por ingenieros y diseñadores para la concepción y diseño de nuevos artículos. Esto demuestra que cada opción de diseño que realiza una empresa afecta al impacto medioambiental final de los productos que fabrica.

Salud y bienestar del consumidor

En un momento en que la obesidad y las enfermedades no contagiosas se están convirtiendo en una preocupación creciente en muchos países, y cuando el rápido envejecimiento de la población crea nuevas oportunidades para nutrientes y suplementos enriquecidos con vitaminas, el bienestar se está convirtiendo en una prioridad, especialmente para grandes empresas de mercados desarrollados, y, en concreto, en Norteamérica. Las empresas canadienses y estadounidenses (45 por ciento) identifican la salud y el bienestar como la meta más relevante en este año. El 49 por ciento de los fabricantes y minoristas de alimentos y bebidas lo citan como una de sus tres prioridades, junto con la seguridad alimentaria.

De forma mayoritaria, las empresas participantes (52 por ciento) confían en sus capacidades para cumplir sus agendas de sostenibilidad, especialmente las de

“El sector de bienes de consumo, si no toma medidas para adoptar un modelo más sostenible, verá cómo se desvanecen la mayoría de sus beneficios en un plazo de 30 a 50 años, y, en el caso de las que se dedican a la alimentación, incluso antes”

- Paul Polman, CEO, Unilever

mayor tamaño y/o las que están experimentando un crecimiento relativamente elevado (Gráfico 18). Este dato es del 43 por ciento para las empresas españolas consultadas, contrastando con la importancia que otorgan a las políticas RSC y en concreto a cómo afectan a la reputación de marca (81 por ciento)

Además, estas empresas no solo son conscientes de su función, consistente en mejorar la salud y el bienestar de la sociedad, sino también de la necesidad de colaborar para que se materialice este cambio. El principio de Salud y Bienestar del Consumer Goods Forum es una iniciativa de múltiples partes interesadas que se centra en impulsar un cambio a través de una mayor transparencia, información y educación que pueden contribuir a mejorar la salud y el bienestar de consumidores, empleados, sus familiares y las comunidades donde opera esta industria.

Unilever pone en marcha una agenda “verde”

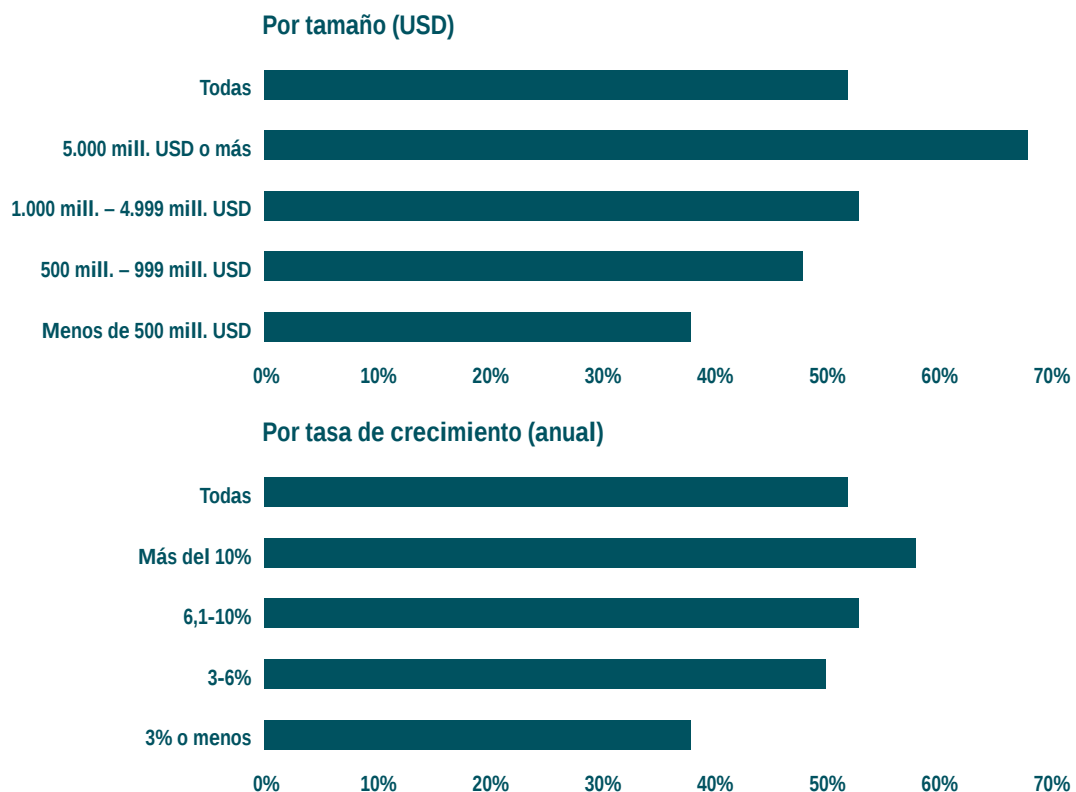
Unilever es una empresa que está implantando con éxito una agenda medioambiental al tiempo que su negocio crece, como resultado del Sustainable Living Plan (plan de vida sostenible) introducido por su CEO, Paul Polman, hace tres años. Su meta consistía en duplicar el tamaño de Unilever a la vez que se reducía a la mitad su impacto medioambiental antes de 2020.

Hasta la fecha, las ventas han aumentado y Unilever está cumpliendo sus objetivos “verdes”. La empresa ha reducido sus residuos en un 66 por ciento por tonelada de producción con respecto a 2008, y a finales de 2013 había obtenido el 48 por ciento de sus materias primas agrícolas de fuentes responsables. “El sector de bienes de consumo, si no toma medidas para adoptar un modelo más sostenible, verá cómo se



desvanecen la mayoría de sus beneficios en un plazo de 30 a 50 años, y, en el caso de las que se dedican a la alimentación, incluso antes”, según la predicción de Polman. “Las empresas que van a tener éxito en el futuro son aquellas que realicen una aportación positiva a la sociedad”, dice, y añade que “causar menos perjuicio ya no basta”.

Gráfico 19 Empresas con una gran confianza en su capacidad para cumplir su agenda de sostenibilidad



Fuente: KPMG y encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014; porcentaje de empresas que califican su capacidad para cumplir su agenda de sostenibilidad como “buena” o “sólida”.

Conclusiones

El informe de la encuesta sobre prioridades de 2014 pone claramente de manifiesto cómo ha variado el enfoque para muchas empresas de bienes de consumo hacia una nueva dirección. La necesidad de integrar mejor los análisis de datos en casi todas las facetas de la concepción, el desarrollo, la fabricación y las ventas de bienes y servicios minoristas ha logrado un amplio reconocimiento. Las empresas están empezando ahora a comprender verdaderamente las implicaciones profundas y a largo plazo de este rápido cambio.

Principales lecciones aprendidas

1. La convergencia de datos y canales está propiciando la transformación de los modelos de negocio

Los análisis de datos están creando la oportunidad de que las empresas no solo se limiten a desarrollar percepciones sobre lo que está sucediendo con sus clientes y en su cadena de suministro, sino percepciones para dirigir su negocio. A medida que las empresas desarrollen la capacidad para fusionar, integrar y comprender los datos de sus operaciones, la demografía de los consumidores, la calificación crediticia, los patrones meteorológicos y de tráfico y la información sobre ventas y productos, tendrán a su alcance, de forma nunca antes vista, la capacidad para comprender —e incluso predecir— el comportamiento futuro del consumidor. Esto puede lograr que las estrategias de promociones comerciales, innovación de productos y estrategias de marketing de nichos de mercado estén más centradas y sean más concretas que en el pasado.

Las nuevas tecnologías, plataformas y aplicaciones móviles están proporcionando a los clientes un número cada vez mayor de métodos para buscar, investigar y comprar productos en cualquier momento y en cualquier lugar. Los consumidores, cada vez más sofisticados, están exigiendo un mejor servicio, experiencias de compra sin fisuras en diversos canales, y acceso a información precisa en tiempo real. La capacidad para integrar plataformas, sistemas de información y datos para abordar con eficacia las expectativas y necesidades de los consumidores del futuro es un componente crucial para la ventaja competitiva y el éxito.

- ¿Dispone su empresa de la estrategia y la capacidad para aprovechar al máximo sus datos?
- ¿Cómo está utilizando los datos para impulsar el crecimiento y la innovación?

- ¿Está centrado su modelo de negocio en el cliente?
- Si fuera a crear su empresa en la actualidad, ¿cómo lo haría?

2. Es posible que los directivos sobrevaloren su capacidad para proteger los datos.

El estudio indica que las empresas no están haciendo lo suficiente para proteger sus datos. Dadas las enormes consecuencias en lo que respecta a costes, reputación y confianza, las empresas de bienes de consumo deben convertir la seguridad y la privacidad de los datos en una mayor prioridad estratégica y de inversión. Asimismo, las empresas deben conocer la mejor manera de aprovechar los datos de los consumidores, y ser conscientes de la delgada línea que separa la personalización y la intrusión. Los riesgos que supone poner en marcha ambiciosas estrategias condicionadas por los datos deben tenerse en cuenta y mitigarse con precaución.

- ¿Dispone de sistemas adecuados para proteger adecuadamente sus datos?
- ¿Se expone al riesgo de erosionar la confianza de sus clientes?

3. Las empresas con un elevado grado de optimismo podrían tener que evaluar su capacidad para respaldar e impulsar el crecimiento.

Las proyecciones de crecimiento de varias empresas son visiblemente optimistas, pero muchas también son relativamente débiles en cuanto a capacidades esenciales como estrategia digital, cadena de suministro y profesionales cualificados. Las empresas que se centran en factores de crecimiento a corto plazo, como los precios y las promociones, tienen que hacer hincapié en estrategias a más largo plazo, como, por ejemplo, marca, innovación, atención al cliente

y eficacia multicanal. Es preciso realizar inversiones en la contratación y formación de profesionales con talento para garantizar que las empresas están bien posicionadas para tener éxito a largo plazo.

- ¿Cuenta su empresa con las capacidades precisas para respaldar el crecimiento?
- ¿Se centra su empresa en los factores que impulsan el crecimiento a largo plazo?
- ¿Dispone su empresa de los profesionales con talento y de los recursos que va a necesitar a medida que vaya creciendo?

4. Los mercados emergentes y de alto crecimiento siguen ofreciendo inmensas oportunidades a las empresas.

Aunque la tasa de aumento del PIB en mercados emergentes y de alto crecimiento ya no es tan fuerte como en el pasado, el ingente tamaño de estos mercados permite que un crecimiento incluso moderado del PIB y el gasto de los consumidores sigan suponiendo una excelente oportunidad. Por lo tanto, la mayoría de las empresas de bienes de consumo que buscan crecimiento orgánico a corto plazo y afianzar su posición a largo plazo deberían seguir invirtiendo en dichos mercados. No obstante, una de las áreas que debe examinarse detenidamente es el análisis de qué segmento del mercado se toma como objetivo y cómo sería su evolución. Por ejemplo, aunque las innovaciones pueden resultar estratégicas para el acceso a mercados específicos, a medida que vayan evolucionando estos mercados las empresas deberán prepararse para que su marca evolucione al unísono.

- ¿Está su empresa expuesta a las zonas geográficas correctas para garantizar el máximo beneficio?
- ¿Permite su estrategia de crecimiento a corto plazo en mercados emergentes obtener éxito a largo plazo?

5. Es necesaria una colaboración entre proveedores y minoristas para lograr una mayor transparencia y agilidad en las cadenas de suministro.

A medida que aumenta la complejidad de las cadenas de suministro, la mayor colaboración entre proveedores y minoristas, así como una integración

más profunda de los análisis de datos en la gestión de la cadena de suministro, puede ayudar a las empresas a lograr una mayor eficiencia y agilidad en sus cadenas de valor integrales.

Las empresas deben tener visibilidad más allá de sus proveedores de primer y segundo nivel, incluido el acceso a información exacta sobre materiales o ingredientes y procesos de fabricación. Las cadenas de suministro descendente también deben ser más transparentes y ágiles a fin de cubrir las demandas de modelos de negocio *omnichannel*, además de la demanda de acceso en tiempo real a la disponibilidad de los productos.

- ¿Está colaborando con los socios adecuados en su cadena de suministro?
- ¿Tiene suficiente visibilidad y control más allá de sus proveedores de primer y segundo nivel?
- ¿Es su cadena de suministro lo suficientemente ágil para responder rápidamente en caso de cambio?

6. Las empresas están colaborando para abordar cuestiones generales del sector.

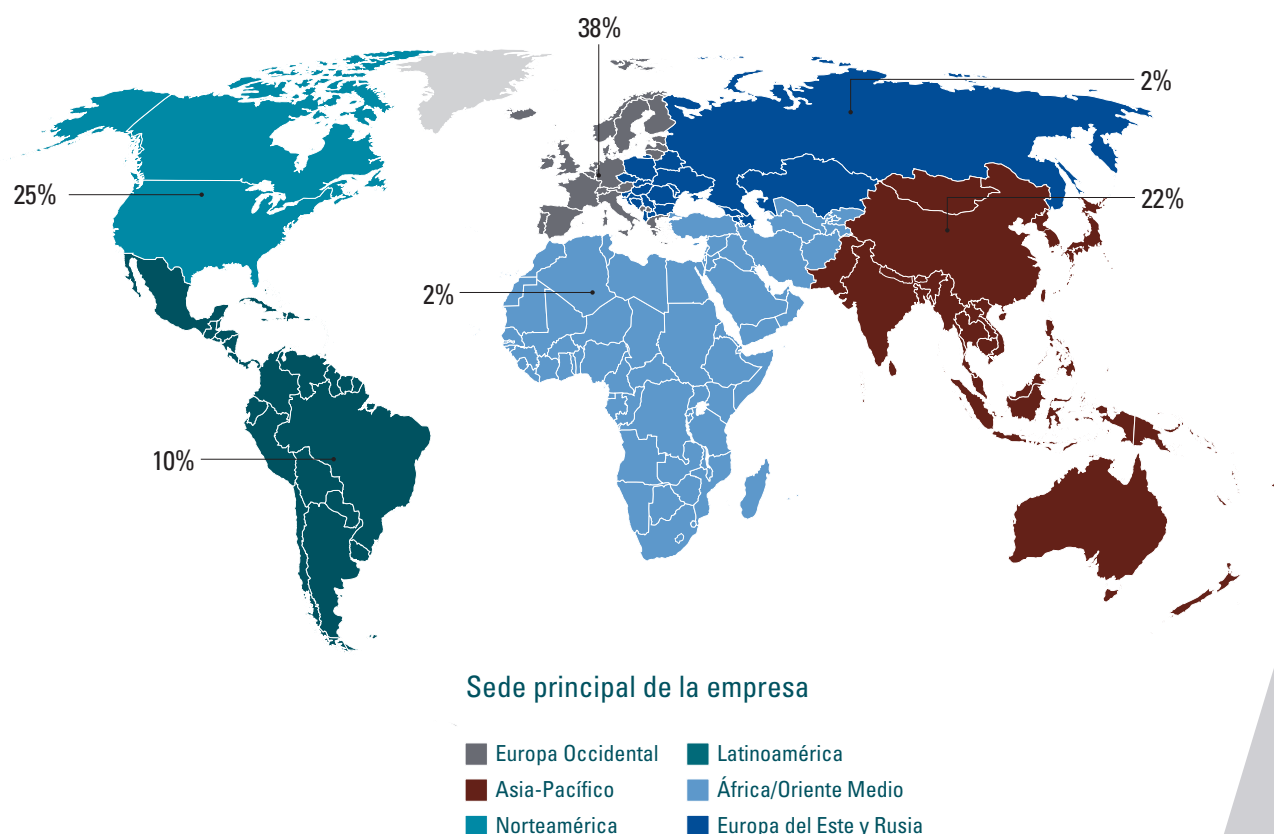
Las organizaciones deben colaborar para abordar cuestiones del sector relativas a la responsabilidad corporativa, que incluyen la protección y la privacidad de los datos, la salud y el bienestar, la seguridad de los productos, la sostenibilidad y las cadenas de valor integrales, por mencionar algunas de ellas. Muchas de estas cuestiones que afronta la industria en su conjunto no pueden ser abordadas por las empresas de manera aislada. Cuando colaboran y comparten mejores prácticas a través de asociaciones como The Consumer Goods Forum, los minoristas y fabricantes pueden desarrollar políticas y prácticas empresariales eficaces y eficientes. Los esfuerzos proactivos que promuevan un cambio positivo en estas áreas no solo beneficiarán a consumidores, empleados y comunidades, sino también a las empresas y al sector de bienes de consumo.

- ¿Hasta qué punto debe implicarse el sector en la implantación de reglamentos y normas?
- ¿Cuál es el compromiso de su empresa respecto de la creación y adopción de mejores prácticas del sector?

Acerca de la encuesta

La encuesta se realizó a través de Internet durante abril de 2014. Participaron en total 469 directivos de empresas radicadas en 32 países, incluyendo España.

Más de la mitad de los encuestados forman parte de la alta dirección o del consejo de administración, y un tercio de ellos pertenecen al área financiera. Las empresas que representan son mayoritariamente fabricantes (35 por ciento), minoristas (40 por ciento) o los dos (24 por ciento) en los sectores de alimentación, bebidas, bienes de consumo, artículos de lujo, productos agrícolas y servicios de alimentación. El 90 por ciento trabaja para empresas con una facturación anual superior a 500 millones de USD, y el 15 por ciento con una facturación anual superior a 5.000 millones de USD.



Fuente: KPMG y Encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

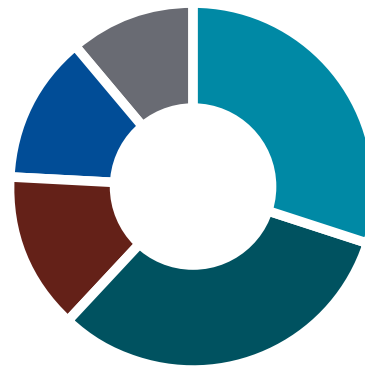
Perfil de los participantes

Cargo



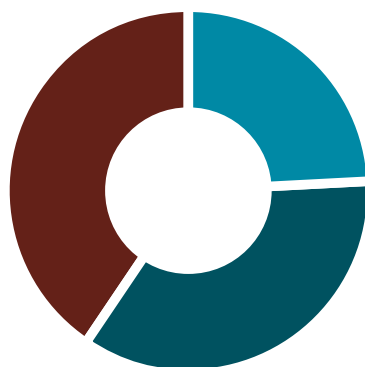
- CEO/Presidente/consejero 16%
- CFO/Finanzas 33%
- Otros máximos responsables 21%
- Altos directivos 25%
- Otros directivos 5%

Subsector



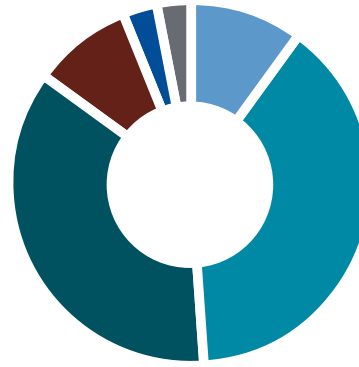
- Alimentación o bebidas 30%
- Bienes de consumo 32%
- Artículos de lujo 14%
- Servicios de alimentación/catering 13%
- Actividad agrícola y ganadera 11%

Actividad principal



- Comercio minorista 40%
- Fabricación 35%
- Fabricación y comercio minorista 24%

Tamaño de la empresa



- Más de 50.000 mill. USD 3%
- 20.000 – 50.000 mill. USD 3%
- 5.000 – 19.999 mill. USD 9%
- 1.000 mill. – 4.999 mill. USD 36%
- 500 mill. – 999 mill. USD 39%
- Menos de 500 mill. USD 10%

Fuente: KPMG y encuesta global sobre prioridades para directivos del sector de bienes de consumo del CGF 2014.

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 con más de 155.000 profesionales trabajando en las firmas miembro en todo el mundo.

KPMG está organizada por sectores en todas sus firmas miembro. La práctica de Consumer Markets comprende los sectores de alimentación, bebidas y bienes de consumo, y comercio minorista, y está formada por una red internacional de profesionales con una amplia experiencia sectorial. Esta red centrada en el sector permite a los profesionales de las firmas miembro de KPMG ofrecer servicios uniformes y publicaciones especializadas a nuestros clientes a escala global, al tiempo que reúne amplios conocimientos sobre cuestiones y mercados locales.

Trabajamos con nuestros clientes del sector minorista y de consumo para ayudarlos a triunfar en un entorno de negocio que cambia rápidamente. Nuestras prácticas de estrategia digital, análisis de datos, seguridad cibernética, gestión de la cadena de suministro, modelización de operaciones y transformación empresarial son algunas de las áreas donde contamos con amplia experiencia y conocimientos especializados destacados para satisfacer las necesidades más apremiantes de los clientes de todos los sectores.

Si desea más información, visite:

www.kpmg.com/es/PrioridadesConsumo

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 benefician 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.

Agradecimientos

Queremos agradecer a los directivos su participación en la encuesta, y especialmente a los que han realizado las entrevistas personales:

Gareth Ackerman, presidente, Pick n Pay

Mark Batenic, CEO y presidente, IGA Inc.

Jerry Black, vicepresidente sénior, AEON Corp.

Paul Polman, CEO, Unilever

Contactos

KPMG Internacional

Willy Kruh

Responsable global, Consumer Markets
wkruh@kpmg.ca

Mark Larson

Responsable global, Retail
mlarson@kpmg.com

Dan Coonan

Director global, Consumer Markets
daniel.coonan@kpmg.co.uk

Elaine Pratt

Responsable global de Marketing, Consumer Markets
epratt@kpmg.ca

KPMG en España

Carlos Peregrina

Socio responsable Sector Consumo
cperegrina@kpmg.es

Francisco Pérez

Manager Sector Consumo
fperez2@kpmg.es

The Consumer Goods Forum

Peter Freedman

Director gerente
p.freedman@theconsumergoodsforum.com

Isabelle Odesser

Directora de Marketing and Communications
i.odesser@theconsumergoodsforum.com

Tanja Kunz

Gerente senior,
Marketing & Membership Services
t.kunz@theconsumergoodsforum.com

Lee Green

Gerente senior, Communications
l.green@theconsumergoodsforum.com

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



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.

© 2014 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

Este documento es una adaptación del informe originalmente publicado por KPMG International en julio de 2014.
Fecha de publicación: Diciembre 2014