



CONSUMO

No actuar es quedarse atrás

**Encuesta global sobre
prioridades para directivos
del sector de bienes de
consumo 2015**

kpmg.com/CMsurvey
theconsumergoodsforum.com



Índice

Prólogo	1
Introducción	3
La meta es crecer.....	6
La cuestión es cómo crecer	8
Confianza del consumidor.....	12
Estrategia omnicanal y tecnología.....	14
Seguridad de los datos	16
Responsabilidad corporativa y sostenibilidad.....	18
Conocimiento del consumidor.....	22
Cadena de suministro	26
Conclusiones.....	28
Acerca de la encuesta.....	30
Acerca de KPMG	32
Acerca de The Consumer Goods Forum	32

Casos prácticos

Pick n Pay.....	5
Kirin Holdings	9
IKEA	20
Grupo Aeon	25
Barilla.....	27
United Petroleum.....	29



Willy Kruh
Presidente global,
Mercados de Consumo
KPMG International
@WillyKruh_KPMG



Carlos Peregrina
Socio responsable del
Sector de Consumo
KPMG España
cperegrina@kpmg.es



Peter Freedman
Director gerente
The Consumer Goods Forum
@CGF_The_Forum

Prólogo

Por tercer año consecutivo, KPMG y The Consumer Goods Forum (CGF) han elaborado este estudio sobre el sector de bienes de consumo que analiza el impacto de la economía, la competencia y los elementos disruptivos del sector en las prioridades estratégicas de las empresas.

Este informe se basa en una encuesta realizada a 539 altos directivos del sector retail y de bienes de consumo que aportan sus opiniones sobre la estrategia global de su empresa. Los resultados de la encuesta fueron analizados y debatidos con varios profesionales del sector de bienes de consumo de KPMG y del CGF de todo el mundo, así como con altos directivos de compañías de la industria.

El objetivo de este estudio es ofrecer a los directivos una visión que les ayude a evaluar el enfoque estratégico de su empresa. Los casos prácticos y las opiniones recogidas en el informe pueden ayudar a los directivos a identificar factores o tendencias que posiblemente requieran más atención, o a entender mejor los retos y estrategias de sus competidores.

A medida que lea el informe, evalúe qué implicaciones tienen las cuestiones abordadas para su propia entidad y plantéese cómo, en el sector dinámico de los bienes de consumo, “el momento óptimo suele producirse mucho antes de lo que se piensa”. En la carrera por lograr un crecimiento continuado, los que optan por no actuar están, en realidad, quedándose atrás.

Por último, queremos manifestar nuestro especial agradecimiento a todos los directivos que han dedicado su tiempo y han aportado sus opiniones a nuestro estudio. El informe completo puede descargarse en URL de KPMG en España.

El momento óptimo suele producirse mucho antes de lo que se piensa.





Introducción

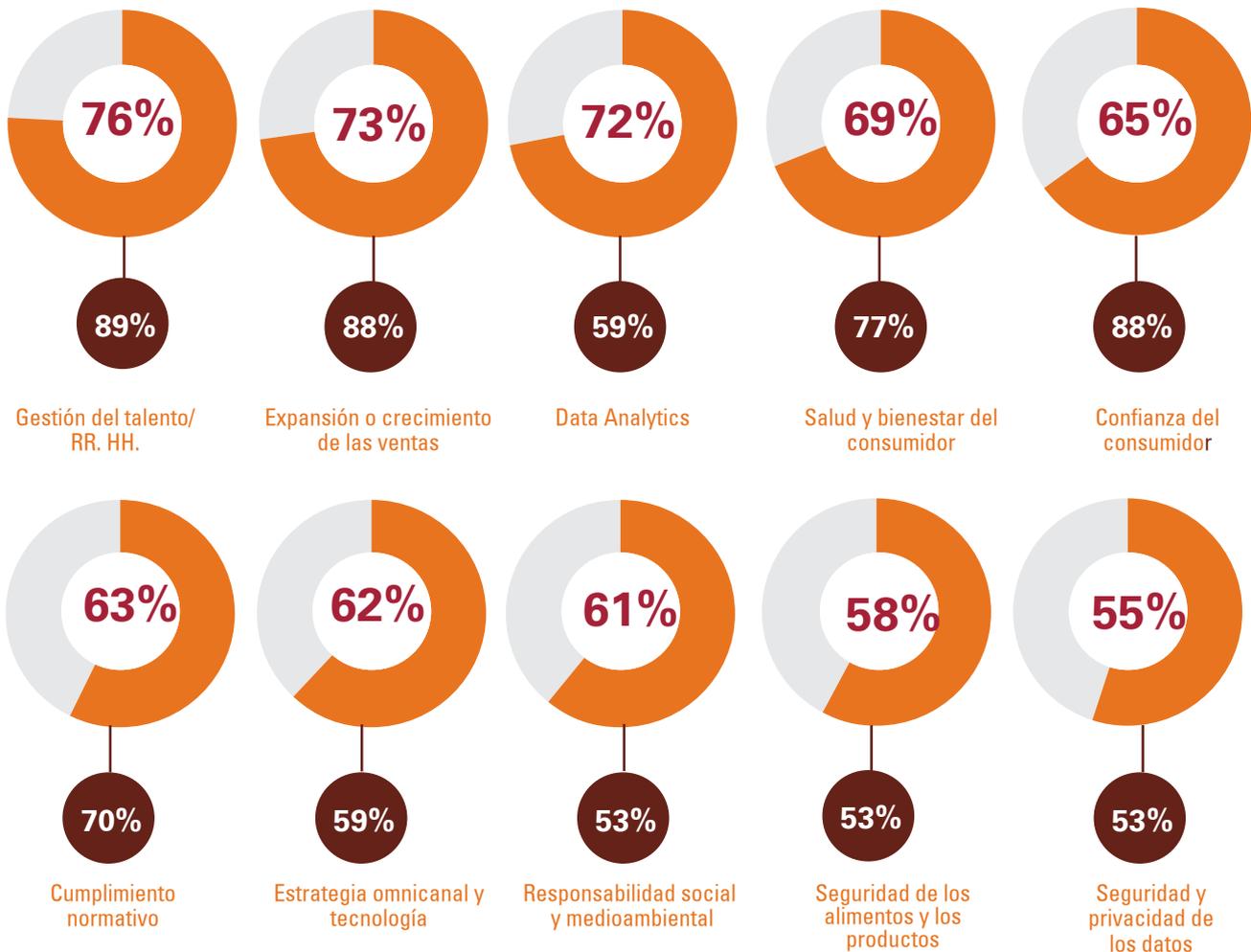
KPMG y The Consumer Goods Forum han encuestado a 539 altos directivos de empresas del sector retail y de bienes de consumo a lo largo de 2015.

En la primera pregunta se pidió a los directivos que clasificaran, según su importancia, una serie de áreas de negocio o factores para el éxito de su empresa en los próximos uno o dos años. Gestión del talento y recursos humanos (RRHH), expansión o crecimiento de las ventas, y Data Analytics fueron las principales respuestas consideradas “muy” o “sumamente importantes”, seguidas de cerca por la salud y el

bienestar del consumidor, y la confianza del consumidor (véase el gráfico 1). En el caso de las empresas españolas consultadas, destaca que el Data Analytics no está entre las prioridades, aspecto que sin duda tendrá una importancia vital en los procesos de transformación digital de las empresas de consumo, lo que contrasta con la importancia concedida a retener a los clientes (65%) como uno de los principales impulsores del crecimiento (infografía pag.11).

Gráfico 1

¿Qué importancia tendrán las siguientes áreas para el éxito de su empresa en los próximos uno o dos años? Porcentaje de encuestados que respondieron “muy” o “sumamente” importantes.



% Datos referentes a España

Sin embargo, cuando se les preguntó cuál era su máxima prioridad para este año, casi la mitad señaló la expansión o el crecimiento de las ventas.

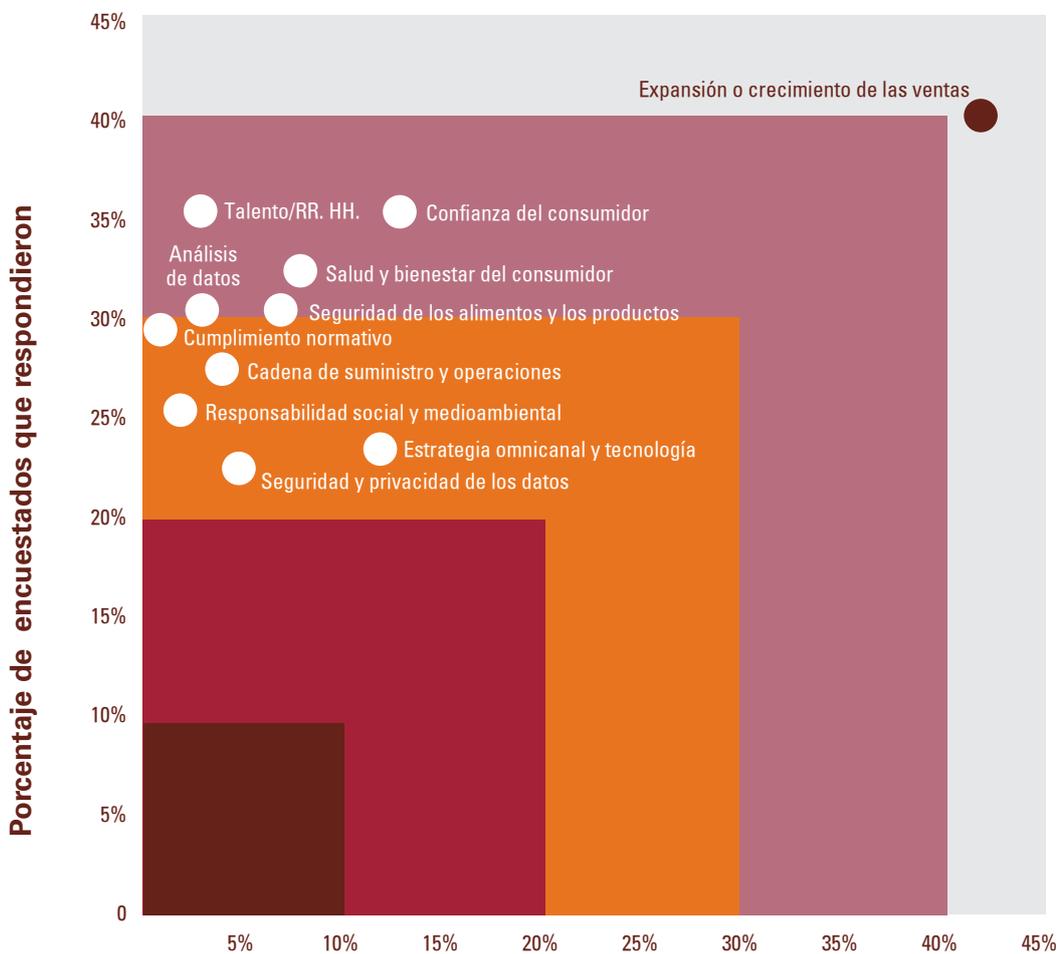
Como se ilustra en el gráfico 2, aparte del crecimiento, solo la confianza del consumidor y la estrategia omnicanal fueron consideradas como prioridad principal por uno de cada diez. Todas las demás respuestas —entre ellas, la gestión del talento y RR. HH., que ocupa el primer puesto en cuanto a la importancia para el éxito de la empresa— quedan relegadas a las últimas posiciones de la lista.

En un futuro próximo, el enfoque primordial de este sector —en las empresas de todo tipo, tamaño y área geográfica— se centrará claramente en la expansión y en el crecimiento de las ventas. Si bien las preguntas de la encuesta de prioridades han variado con los años, parece que la expansión y el crecimiento han sido más importantes que nunca para los directivos del sector de bienes de consumo en 2015.

Este informe comienza por analizar los motivos por los que el crecimiento es crucial en la actualidad y, a continuación, detalla algunos de los factores clave de negocio que pueden contribuir a determinar en qué medida están bien preparadas las empresas para lograr sus metas de crecimiento y expansión.

Gráfico 2

¿Cómo priorizarán las empresas sus cuestiones más críticas?



Porcentaje de encuestados que respondieron que era su prioridad principal

La expansión y el crecimiento son más importantes que nunca para los directivos del sector de bienes de consumo de cara al futuro.

Caso práctico

Pick n Pay: el consumidor (en genérico) es el que manda, así que más vale saber qué hace y en qué cree

Entrevista a Gareth Ackerman, presidente

Pick n Pay, cadena líder sudafricana de supermercados y tiendas de conveniencia, comprende a sus clientes. Lo más curioso es que la empresa entiende que ni siquiera existe un mismo comprador congruente. Como explica el presidente de Pick n Pay, Gareth Ackerman, a veces “una consumidora acude en calidad de madre que hace la compra del mes, otras veces va en busca de un capricho especial para su familia, o se acerca a por leche. Acude con la misma cantidad de dinero, la misma tarjeta de crédito, pero con una idea diferente en mente”. Al estudiar las conductas en conjunto, y al medir los patrones con sistemas de vigilancia electrónica sofisticados, Pick n Pay puede determinar cuáles son las unidades que debe incluir en el inventario, los mejores formatos de tienda y las mejores marcas que puede ofrecer.

La empresa es consciente de la ventaja que supone comprender los valores de su base de clientes. El auge de la generación Millennial, por ejemplo, implica que Pick n Pay debe garantizar que responde a las “sólidas creencias y principios” de estos consumidores, lo que implica que debe centrarse en ser una buena empresa en la que trabajar y en beneficiar a las comunidades donde opera. “Hacer el bien es un buen negocio”, comenta Ackerman, y Pick n Pay respalda esta creencia todos los años al aportar el cinco por ciento de sus beneficios anuales a iniciativas sociales.

Al estar a la altura de sus valores corporativos, Pick n Pay aspira a reforzar la confianza del consumidor, y a que las comunidades a las que presta servicio tengan su marca en alta estima. Esto resulta fundamental en esta era de las redes sociales.

Como señala Ackerman, “es preciso tener mucho cuidado en la forma de gestionar la relación con las partes interesadas en su conjunto. Hay que atender a las comunidades porque, si algo sale mal, será necesario tener capacidad para limitar los efectos negativos”.

Al mismo tiempo, Pick n Pay ha estado sometida a las mismas presiones de negocio que el resto de participantes en la encuesta. Tras haber completado recientemente una intensa labor para aumentar todavía más su eficiencia, el crecimiento futuro de los beneficios debe proceder del crecimiento de las ventas y los ingresos. Cuentan con sistemas centralizados, por ejemplo, para evitar las duplicidades y para contratar publicidad a precios más asequibles.

Como ocurre con otras empresas, Pick n Pay se preocupa por áreas aisladas que pueden frustrar la eficiencia y la eficacia, especialmente cuando son necesarios ajustes prácticamente en tiempo real basados en el (Data Analytics). El mecanismo esencial consiste en contar con indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) independientes para los gerentes, de modo que su asignación económica dependa de la capacidad de sus homólogos de otras funciones para trabajar en equipo de forma eficaz.

Una de las características más importantes del equipo directivo de Pick n Pay’ consiste en que, pese a la madurez del negocio, ha asumido la perspectiva de una adaptación constante. En conclusión, se ven a sí mismos en un continuo viaje-siguiendo y dando servicio a sus consumidores allá donde vayan.



Pick n Pay Stores Limited

Sede:
Ciudad del Cabo (Sudáfrica)

Actividad empresarial:
Propiedad o franquicia
de 1.076 supermercados y
comercios minoristas en
toda Sudáfrica y en países
colindantes

Constituida en:
1967

Ingresos anuales:
73.000 millones ZAR (6.000
millones USD)

Empleados:
50.000

Marcas:
Pick n Pay, Boxer

La meta es crecer

Parece que, aunque siguen existiendo algunos puntos problemáticos, la economía mundial ha salido de una recesión que ha durado varios años. Cabe esperar que el sector minorista y de bienes de consumo se beneficie de un aumento cada vez mayor de la confianza del consumidor, así como del incremento del número de consumidores como consecuencia de los cambios demográficos y la disponibilidad de mayores ingresos en las economías emergentes.

En marzo de 2015, The Economist Intelligence Unit proyectó un crecimiento interanual medio constante del 3,1%, aproximadamente, en las ventas minoristas a escala mundial. Determinados sectores, como los de alimentación y bebidas, ropa y calzado y artículos para el hogar, se han visto afectados recientemente por la menor confianza del consumidor y la reducción del gasto, debido, en parte, a las tensiones geopolíticas y a la inestabilidad de las divisas. Sin embargo, se espera que estos sectores mejoren significativamente en 2016 y que incluso superen con creces las tasas de crecimiento medias previstas para el sector minorista en general (**gráfico 3**).

Aparte de lo anterior, las expectativas de crecimiento son estables y, dado que el futuro de la economía global parece más favorable que en el pasado reciente, el mensaje para año es que el sector se centrará en impulsar el crecimiento de los ingresos.

Esa es la visión optimista.

La perspectiva económica más realista no ofrece, sin embargo, una previsión positiva tan obvia. Como mínimo, es evidente que toda perspectiva varía en función de la región geográfica desde la que se analice.

En primer lugar, los mercados emergentes han sido una fuente de crecimiento constante durante los últimos años y, aunque las se ha producido una desaceleración de las tasas de crecimiento de esos mercados, el crecimiento

del consumo global seguirá estando impulsado por el aumento del número de consumidores en China, seguida de India. El potencial de África también es significativo, pero se parte de una base más reducida. Asimismo, si bien Estados Unidos parece haberse recuperado de su recesión, no ocurre lo mismo en la Unión Europea (UE), puesto que sus esfuerzos por recuperarse se ven obstaculizados, en parte, por los acontecimientos acaecidos en Ucrania y en Rusia.

Como explica **Jim Grover**, asesor sénior de la práctica de Crecimiento de KPMG en el Reino Unido, “vivimos en un entorno de crecimiento extremadamente difícil en estos momentos”. También señala los últimos años de ralentización del crecimiento que han sufrido las empresas más importantes del sector que vigila KPMG (**gráfico 4**). En su opinión, el interés por el crecimiento de los ingresos en este sector no se debe simplemente a que el viento parece soplar a favor de la economía, sino más bien a que **se han ajustado las cuentas del balance y todos los costes superfluos han desaparecido**.

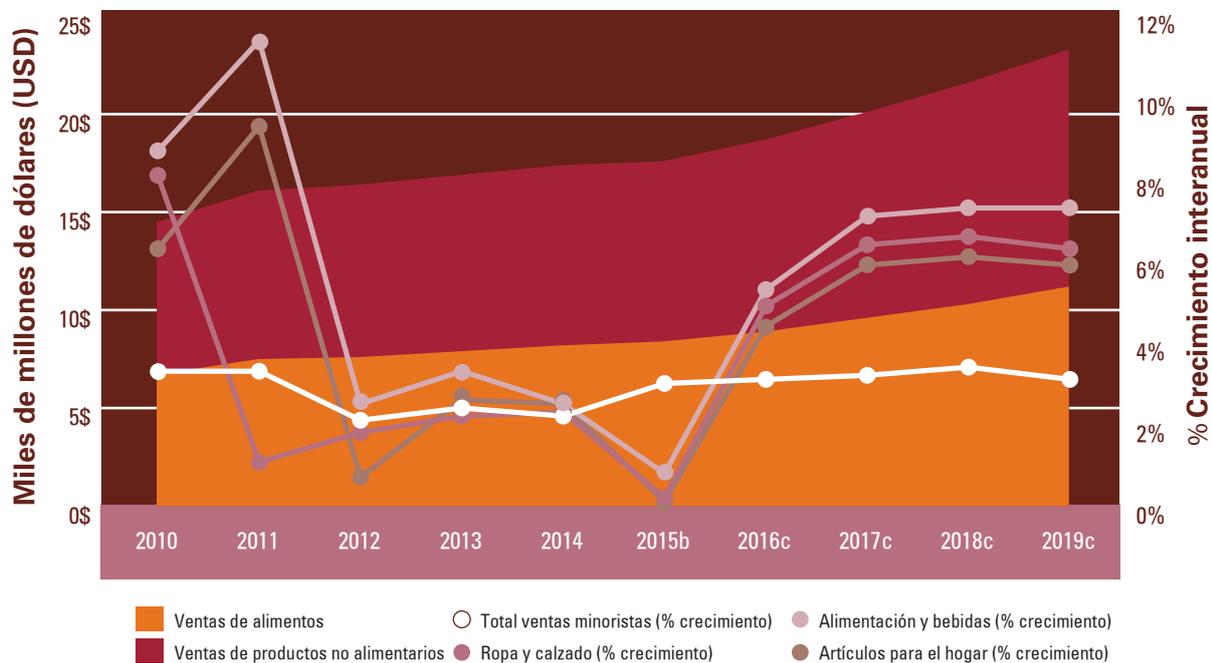
Las empresas son conscientes de que van a tener que avanzar y esforzarse por lograr el crecimiento de sus ventas. La cuestión ahora —que constituye el aspecto analizado a continuación en el presente documento— reside en “las duras decisiones, explica Jim, que necesitan tomarse para ganar o mantener una ventaja competitiva.

Menor confianza del consumidor en algunos sectores

Determinados sectores, como los de alimentación y bebidas, ropa y calzado, y artículos para el hogar se han visto afectados recientemente por la menor confianza del consumidor y la reducción del gasto debido, en parte, a las tensiones geopolíticas y a la inestabilidad de las divisas.

Gráfico 3

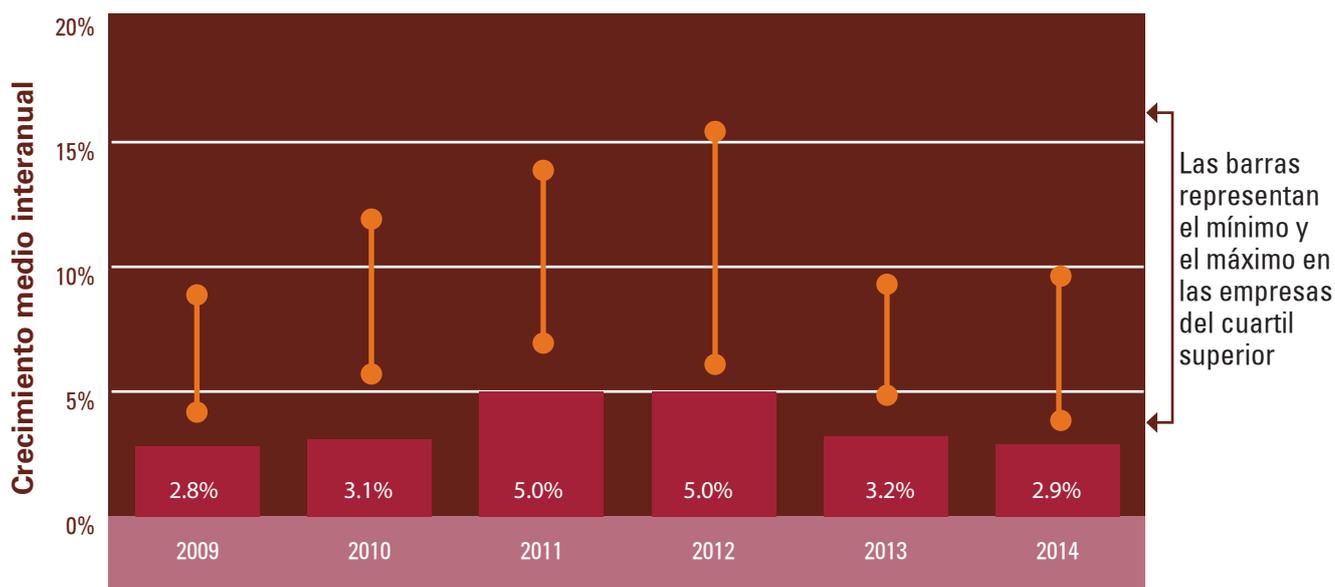
Perspectivas mundiales del sector minorista y de bienes de consumo



Fuente: The Economist Intelligence Unit (EIU), 2 de marzo de 2015. Suma de 60 países que abarca el servicio sectorial (service sector) que ofrece EIU. (b) Estimaciones de EIU. (c) Previsiones de EIU.

Gráfico 4

Crecimiento interanual de los ingresos



Fuente: Análisis de KPMG de 45* empresas de bienes de consumo (crecimiento medio), 2009-2014. Las empresas de esta muestra representan fabricantes de CPG (bienes de consumo envasados) que cotizan en Estados Unidos y en Europa con ingresos superiores a 0,8 millones de USD. *El número de empresas analizado varía en función del año: 2009: 38, 2010: 43, 2011: 45, 2012: 45, 2013: 45, 2014: 44.

La cuestión es cómo crecer

El crecimiento de las ventas es el objetivo de casi todas las empresas del sector.

Los resultados de la encuesta muestran opiniones sobre las estrategias que tienen previsto considerar los encuestados para lograr el crecimiento de las ventas, así como opiniones sobre algunas áreas que pueden ser motivo de preocupación. El presente informe abarca seis factores específicos que, según la encuesta y KPMG, es probable que influyan más en la capacidad de una empresa para aumentar sus ingresos.

Los factores más comunes para impulsar el crecimiento de las ventas son, entre otros:

1 Confianza del consumidor

2 Estrategia omnicanal

Estos *drivers* de crecimiento se analizarán en los dos primeros apartados. Ninguno es fácil de dominar y ambos son delicados incluso cuando se tienen controlados. La confianza puede evaporarse en un tuit y la estrategia omnicanal que predomina hoy será sustituida inevitablemente por otra nueva mañana. En la actualidad, especialmente en consumo, los avances tecnológicos pueden alterar rápidamente lo que la empresa se ha esforzado por consolidar al aprovechar al máximo la tecnología menos disruptiva.

3 Seguridad de los datos

4 Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa

Un elemento que podría limitar el crecimiento sería una filtración de datos, aunque la mayoría de encuestados parecen confiar en su grado de preparación en cuanto a la ciberseguridad. No obstante, como veremos, esta confianza podría estar peligrosamente sobrestimada.

La sostenibilidad y la RSC abarcan varias áreas, que incluyen el impacto medioambiental y la salud y el bienestar de los consumidores y de los empleados. Los problemas relativos a estas y otras áreas relacionadas con la RSC podrían limitar rápidamente el crecimiento de una empresa. Sin embargo, como muchas empresas observan, las medidas de RSC que tienen éxito pueden, de hecho, facilitar el crecimiento al contribuir a consolidar la confianza del consumidor.

5 Conocimiento del consumidor

6 Cadena de suministro

Los dos últimos factores han sido históricamente facilitadores del crecimiento en las empresas de bienes de consumo. Aunque las empresas encuestadas los consideran importantes, ambos brindan quizás más oportunidades de crecimiento de lo que son conscientes muchos de los encuestados.

Estos drivers, factores limitantes y facilitadores del crecimiento, deben ser considerados de forma conjunta cuando las empresas planifican sus vías de crecimiento. Aunque individualmente, su poder para determinar el éxito o el fracaso no debe subestimarse.



Caso práctico

Kirin Holdings: Crecimiento mediante alianzas más fuertes

Entrevista a Senji Miyake, presidente

Kirin, que existe desde hace más de un siglo, considera que el crecimiento es un objetivo crítico, pero que es necesario crecer del modo adecuado, de una manera que sea sostenible.

En realidad, la empresa es una entidad que opera en varias regiones, históricamente centrada en la cerveza, pero que se adapta a los gustos y a las prácticas locales, incluida la diversificación en los casos en los que el consumo de cerveza parece haberse estancado.

La clave, según Miyake, reside en contar con sedes en varias regiones, cada una con un elevado "nivel de autonomía" de modo que pueda tomar "decisiones oportunas cerca de los consumidores". De este modo, Kirin estrecha lazos más fuertes con los consumidores mediante una cartera de marcas apropiada en su mercado. A diferencia de lo que sucede en otros sectores, las marcas de cerveza sólidas y globales son poco frecuentes, y Kirin cree que la capacidad de contar con la fórmula acertada para esa zona en cuestión funciona bien y les ayuda a "establecer rutas de acceso al mercado," que otras marcas de Kirin pueda utilizar en el futuro.

La estrategia incluye controlar de cerca cada mercado y, por ejemplo, introducir cervezas artesanas en Japón, donde empiezan a ser populares, después de ver su éxito en otras partes del mundo. Una ventaja que presentan las cervezas

artesanas es su popularidad relativa entre las mujeres y los jóvenes con edad para beber. Así pues, las cervezas artesanas sirven de excelente introducción del Grupo Kirin y de sus marcas.

Obviamente, la localización por sí sola no suele ser un factor único, y Kirin lo compensa haciendo hincapié en el desarrollo de alianzas fuertes dentro de su empresa multinacional. El núcleo lo constituye el "programa de intercambio de RRHH" de la empresa que anima a los empleados a visitar otras regiones, o incluso a trasladarse a las mismas, para aprender de los centros de excelencia locales.

El intercambio de "conocimientos profesionales" beneficia a cada área geográfica y a todo el Grupo Kirin.

El extremo final de estas alianzas más fuertes se encuentra en sus consumidores. Kirin hace hincapié en el uso responsable de sus productos, algo que debería mejorar las interacciones sociales. De hecho, Kirin centra gran parte de sus labores concretas de investigación en las ocasiones específicas en las que se bebe (incluido el número de personas) con vistas a contar con la cantidad acertada de productos disponibles en el momento adecuado para cada ocasión.

Hacer bien todo esto es lo que está impulsando el crecimiento de Kirin del modo acertado.



Kirin Holdings

Sede:
Tokio (Japón)

Actividad empresarial:
Empresa de bebidas en los mercados japonés e internacional

Constituida en:
1885

Ingresos anuales (2014):
2.196.000 millones JPY
(17.000 millones USD)

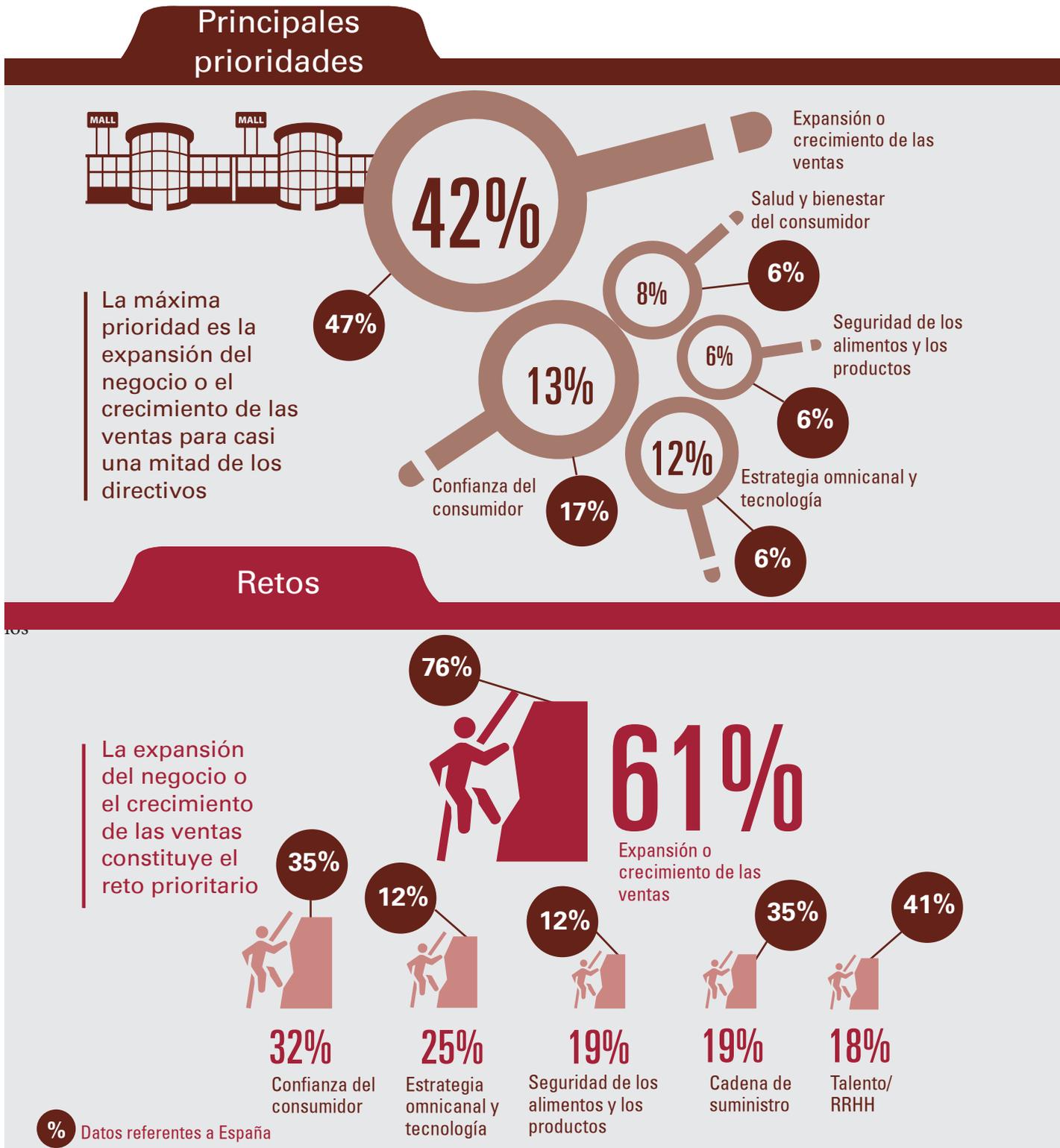
Empleados:
39.894 (al cierre de 2014)

Marcas:
Cerveza:
Kirin Lager, Ichiban Shibori;
Vino:
Chateau Mercian;
Bebidas alcohólicas:
Kirin Hokusui (Japanese Syochu);
Refrescos:
Kirin Fire, Kirin Gogo-no-Kocha

Cuestiones clave para el sector Consumo

La infografía siguiente resume cómo se clasifica cada uno de los factores de éxito por su nivel de importancia para las empresas encuestadas, así como las máximas prioridades identificadas, los retos y las áreas donde se debe aumentar la inversión en los próximos uno o dos años.

Los resultados de las empresas españolas destacan la mayor importancia que le dan al crecimiento en ventas (76%) siendo igualmente una prioridad de actuación (47%), reflejándose también en el destino de las inversiones. La diferencia con los resultados globales se centra en la apuesta por la retención de clientes (67%) frente a la apuesta por nuevos canales de venta (18%)



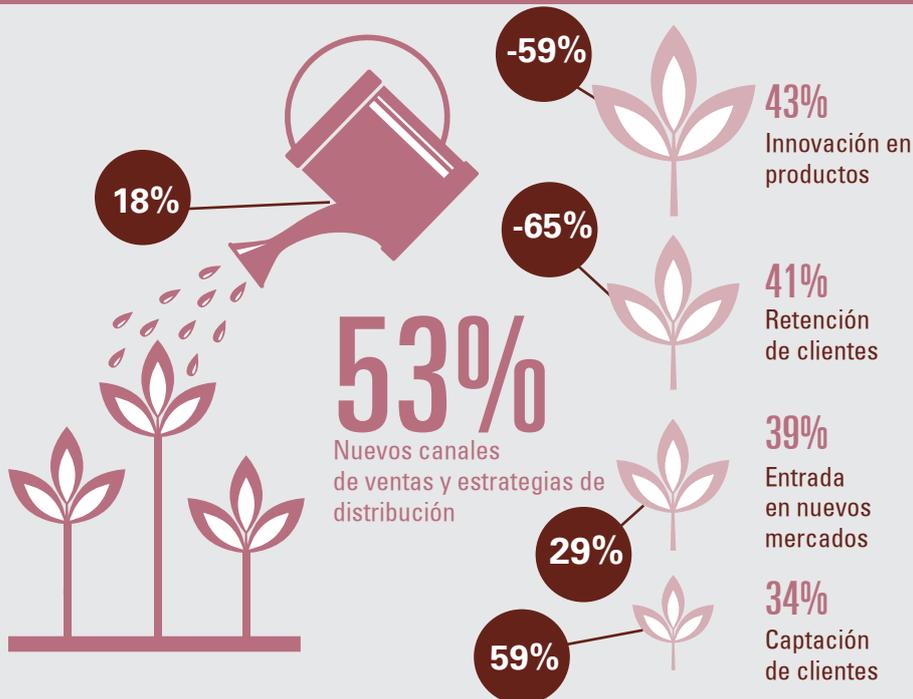
Inversiones

La expansión del negocio o el crecimiento de las ventas es la principal área donde debe aumentar la inversión



Impulsores del crecimiento

Los nuevos canales de ventas y las estrategias de distribución impulsarán el crecimiento de las ventas en los próximos años



% Datos de España

1. Crear confianza para impulsar el crecimiento

Si bien la confianza del consumidor no es una vía directa para el crecimiento, casi un tercio de los encuestados la mencionan como una de las áreas donde debe aumentar la inversión.

Curiosamente, los directivos más jóvenes (de 35 años o menos) son más propensos (19 % frente al 11%) que los directivos de más edad (de 45 años o más) a señalar la confianza del consumidor como su máxima prioridad antes que el crecimiento de las ventas. Este dato indica el cambio de prioridades de las generaciones más jóvenes y los líderes empresariales, que entienden lo siguiente:

- No importa lo bueno que sea el producto o el servicio; no se puede crecer sin la credibilidad/confianza y la buena impresión de los consumidores a los que se dirigen. La confianza por sí sola no puede lograr que se venda un producto malo, pero la falta de confianza puede impedir la venta de uno bueno.
- Los consumidores exigen más información sobre los productos y los servicios que compran. De hecho, casi tres de cada cuatro encuestados coinciden en que “nuestros consumidores exigen transparencia.” La falta de transparencia, o si la transparencia pone de manifiesto un problema, puede limitar el crecimiento.
- Si bien los beneficios económicos de cumplir, o ser pionero en, las diversas cuestiones de sostenibilidad no siempre están claros, los directivos del sector entienden que el cumplimiento normativo afecta a su capacidad de crecer. Cuando se les pregunta sobre los motores que impulsan las prácticas sostenibles en sus empresas, más de dos tercios de los encuestados mencionan la necesidad de generar confianza en su reputación y en su marca. La regulación obligatoria o el recorte de costes son preocupaciones menos importantes para las prácticas sostenibles.

El Barómetro de Confianza 2015 de Edelman (estudio anual global de esta importante consultora de relaciones públicas) señala que “casi dos tercios (63%) de los encuestados se niegan a comprar productos y servicios a empresas en las que no confían” y casi el mismo porcentaje “las critican ante amigos o familiares.” Desde un punto de vista positivo, el 68% afirma que recomendaría a los demás una empresa en la que confía:

Es importante observar que Edelman respalda en gran medida los esfuerzos del Consumer Goods Forum (CGF) y de otras entidades por adoptar un enfoque aplicado a

todo el sector. Su análisis muestra que son cuatro los factores que influyen en la confianza en una empresa dada:

- Sector
- País de origen
- Tipo de empresa
- Liderazgo

El sector de bienes de consumo sigue registrando buenos resultados en el barómetro anual —aunque va por detrás de tecnología y automoción— y, a medida que el sector sigue trabajando en la confianza, y en los aspectos de RSC que la generan y/o contribuyen a respaldarla los resultados deberían seguir siendo buenos. Es más, ya hay cinco de las diez marcas analizadas en el estudio en las que más se confía que proceden del sector de bienes de consumo.

En el contexto de la actitud predominante, que indica que generar confianza es una meta necesaria, las dos áreas de máxima importancia para generar la confianza del consumidor en empresas tanto minoristas como fabricantes son la salud y el bienestar del consumidor, y la seguridad de los alimentos y los productos, especialmente en el caso de las empresas de alimentación y bebidas. Los fabricantes tienden más a clasificar las prácticas laborales éticas como su tercera prioridad más importante, y los minoristas son el doble de propensos que los fabricantes a considerar la seguridad de los datos como una de las cuestiones principales que afectan a la confianza del consumidor (véase el gráfico 5).

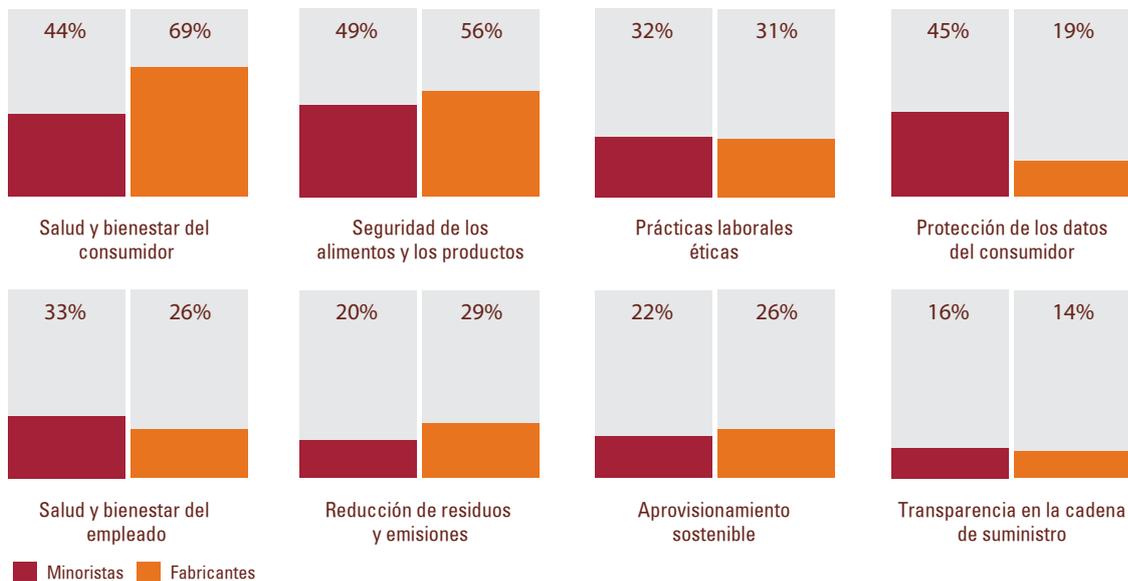
Para contribuir a generar y a mantener la confianza del consumidor, el CGF ha publicado un conjunto de principios de interacción con el consumidor (Consumer Engagement Principles o CEP), que están disponibles en <http://www.theconsumergoodsforum.com> y que ofrecen un marco para interactuar con los consumidores con el fin de mantener o generar confianza. El objetivo del proyecto de CEP consiste en establecer orientaciones para varias partes interesadas del sector con el fin de interactuar con los consumidores que utilizan canales digitales, como Internet, redes sociales y móviles. Estos principios serán una declaración de la responsabilidad del sector para interactuar con los consumidores por medio de canales digitales de una forma que inspire confianza



El Barómetro de Confianza 2015 de Edelman señala que “el 63% de los encuestados se niega a comprar productos y servicios a empresas en las que no confían” y casi el mismo porcentaje “las critican entre amigos y familiares”.

Gráfico 5

Áreas importantes para generar la confianza del consumidor



Las empresas españolas destacan como la principal área de actuación la seguridad de los alimentos y los productos, con un 88% de las respuestas. Además, la transparencia en la cadena de suministros cuenta con un 24% de las respuestas, cobrando más importancia si lo comparamos con los resultados globales del estudio.



Dos áreas de máxima importancia

En el contexto de la actitud predominante, que indica que generar confianza es una meta necesaria, las dos áreas de máxima importancia para generar la confianza del consumidor en empresas tanto minoristas como fabricantes son la salud y el bienestar del consumidor, y la seguridad de los alimentos y los productos, especialmente en el caso de las empresas de alimentación y bebidas.

2. Estrategia omnicanal y tecnología para impulsar el crecimiento

El término omnicanal es relativamente nuevo aún, pero las tecnologías disruptivas son ya habituales en el sector orientado al consumidor. Ha estado, y siempre estará, en una fase en la que el cambio aún presenta un gran riesgo. La meta del comercio omnicanal es permitir que el consumidor vaya de tiendas y compre según sus condiciones, algo que parece inalcanzable.

Existen numerosos estudios y encuestas acerca de la situación del comercio omnicanal y las cifras cambian con frecuencia en este entorno dinámico. En todo caso, además de la confianza del consumidor, la estrategia omnicanal es una de las cuestiones de máxima importancia (especialmente para los minoristas). También representa un área clave al que se destina la inversión y un reto destacado. Lo anterior resume acertadamente la cuestión: la estrategia omnicanal representa una amenaza, por la necesidad de adoptar nueva tecnología, a menudo antes de que haya sido totalmente probada, y, si funciona bien, una oportunidad.

Por ejemplo, la aplicación de pago móvil más reciente, ¿se convertirá en la norma y beneficiará a los pioneros en utilizarla o la tecnología se quedará en el camino y los primeros en utilizarla quedarán rezagados? Si se apuesta por la tecnología acertada y se implanta bien, se gana ventaja competitiva, pero es probable que solo durante un tiempo. Y si se continúa con la tecnología de la que se dispone durante demasiado tiempo, la novedad más reciente será adoptada por los competidores y estos se adelantarán. Como señala el CEO de Aeon en el caso práctico de la página 14, las inversiones de capital ya no son una decisión puntual poco frecuente, sino algo permanente y fluido.

El informe del año anterior se centró en el comercio omnicanal y desde entonces, es posible que algunas empresas del sector crean que pueden abordar mejor el reto. Sin embargo, sin duda alguna, sigue siendo una prioridad importante en la agenda de los directivos del sector de bienes de consumo. De hecho, la estrategia de crecimiento citada con más frecuencia este año, “nuevos

canales de ventas y estrategias de distribución” tiene indudablemente un componente omnicanal para muchos.

Poco más de la mitad de los encuestados de entidades minoristas declaran ofrecer una experiencia de compra sin fisuras en todos los canales, y un número ligeramente inferior ofrece la capacidad de comprar desde un dispositivo móvil (**gráfico 6**). Es posible que este hecho indique un progreso, pero muchas empresas minoristas son incapaces de satisfacer estas nuevas demandas de los consumidores, que los competidores están atendiendo activamente.

Las nuevas plataformas digitales no solo ofrecen mayor flexibilidad para los consumidores, sino que también pueden aportar a las empresas del sector mayor conocimiento sobre sus clientes, que sirven para tomar decisiones más rentables. **Mark Larson**, responsable global de Retail en KPMG, señala que “la estrategia omnicanal debe verse en el contexto de la comercialización. Las entidades minoristas más importantes están analizando las respuestas de los clientes a diferentes combinaciones de promoción, precios y gamas, alternando elementos para hacer pruebas y ajustar las opciones con el fin de comprender mejor la propuesta de valor óptima”.

“Desde una perspectiva estratégica y económica, las opiniones obtenidas permiten a las entidades agilizar y centrar su método de comercialización para lograr el mayor impacto y rentabilidad. Las entidades que han tardado más en ofrecer una combinación mayor de canales de compra otras opciones se están perdiendo el valor comercial que se deriva de esos beneficios.

Compra sin fisuras

Poco más de la mitad de los encuestados de entidades minoristas declaran ofrecer una experiencia de compra sin fisuras en todos los canales, y un número ligeramente inferior ofrece la capacidad de comprar desde un dispositivo móvil.

Jeanne Johnson, responsable del área Omnicanal en KPMG, explica cómo, tradicionalmente, los departamentos y procesos de la empresa estaban aislados, por lo que tenían capacidad limitada para gestionar e integrar de forma eficaz nuevos canales de venta, promoción y distribución. Este modelo de negocio lineal se ha visto alterado, pues el mundo digital ha dado lugar a que los consumidores “acudan a los fabricantes y a los minoristas desde todas las direcciones, y no solo a través de sus propios canales o en un orden previsible”.

Ahora es necesario que las empresas sean horizontales para ofrecer una experiencia verdaderamente sin fisuras a los consumidores, o incluso mejor, deben ser “diagonales” permitiendo la integración de tecnologías punteras emergentes como los relojes inteligentes o nuevos métodos de pago que podrían estar controlados por terceros.

Señala que el sector se encuentra en un “punto crucial” en un momento en el que gestiona cómo organizar y coordinar mejor sus operaciones. Cualquier empresa está en algún punto del proceso de:

1. Adaptarse
2. Competir de forma eficaz
3. Aprovechar al máximo el valor comercial de la estrategia omnicanal

Por consiguiente, parece que el vaso omnicanal está medio lleno. No suscita tanto interés como el año pasado, pero aún se considera una gran oportunidad. Por supuesto, como ya se ha indicado, lo que supone una oportunidad para aquellos que sepan aprovecharla se convierte en un riesgo o debilidad para los que no lo hacen. La única predicción segura es que se presentarán más obstáculos a medida que el sector intente adaptarse plenamente a un modelo omnicanal verdaderamente sin fisuras.

A este respecto, destacan las empresas españolas, las cuales muestran en un 100% de respuestas que ofrecen una experiencia de compra sin fisuras entre todos sus canales, así como que ofrecen incentivos para comprar en establecimientos físicos.

Gráfico 6

Opciones más comunes ofrecidas por los comercios minoristas (Entre una muestra de 147 minoristas)



% Datos referentes a España

3. La importancia de proteger los datos

La clave en este caso radica en una falsa sensación de seguridad. En los últimos años, los fallos en la seguridad de los datos en el sector minorista, han sido objeto de una notoria publicidad negativa, a menudo con consecuencias económicas. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados creen que sus empresas cuentan con las “habilidades y la tecnología suficientes para gestionar la ciberseguridad”, mientras que solo un 18% indica lo contrario.

Quizás debido a que consideran que los riesgos principales son los relativos a la reputación, y no los financieros, ni una amenaza para la propiedad intelectual, la seguridad de los datos no es uno de los principales retos para las empresas ni un objetivo en el que aumentar la inversión. También es posible que, dado que se trata de un riesgo que se puede cubrir con una póliza de seguro, y normalmente se contrata, es algo que ahora preocupa menos que otras cuestiones.

Tal vez se asume que, como ocurre con la retirada de automóviles por defectos de fabricación, los consumidores se están acostumbrando a los fallos y tenderán cada vez menos a culpar a la empresa. De hecho, incluso los encuestados que han experimentado un fallo no se muestran más preocupados por el tema de la seguridad de los datos que aquellos que no han tenido ningún problema, aunque son algo más propensos a señalar las amenazas para la reputación como una de las consecuencias.

Los profesionales del área de seguridad de los datos, como **Tony Buffomante**, que dirige el equipo de ciberseguridad de consumo en KPMG de Estados Unidos, declaran que “las amenazas para los datos de las empresas son dinámicas, ya que son diferentes y más sofisticadas que nunca”.

Los datos pueden ser el blanco de piratas informáticos y de delincuentes, de eso no cabe duda, pero también de activistas, Gobiernos o competidores.

Los que atacan no solo aprenden y se adaptan, sino que, los datos que protegen las empresas del sector están cambiando y no siempre de un modo seguro. A medida que evolucionan las necesidades y deseos de los consumidores, y conforme el Internet de las cosas y otras tecnologías generan datos de forma innovadora, “los datos delicados son más móviles que cuando existían ordenadores centrales— y esto sucede cada vez con más frecuencia”.

Por tanto, la palanca de crecimiento está generando también más amenazas para la seguridad. Es más, como comenta Buffomante, con frecuencia la estrategia de crecimiento puede aumentar el riesgo directamente (por ejemplo, las fusiones y adquisiciones, el desarrollo de nueva propiedad intelectual o, un caso más claro, un nuevo sistema de puntos de venta o un enfoque omnicanal). Cabe señalar que estas estrategias y cuestiones afectan a los fabricantes y a los distribuidores, no solo a las entidades minoristas.

Los ciberriesgos a los que se enfrentan las empresas cambian continuamente. Si bien no existe la panacea (“la seguridad al 100% es un mito”), se pueden tomar medidas para contribuir a protegerse.

1. La seguridad de los datos es una cuestión empresarial que merece la atención de la alta dirección. “Es necesario que la seguridad esté estrechamente vinculada a la estrategia de negocio y a la innovación”.
2. Para que la seguridad de los datos avance, es necesario que se adapte a la estrategia de crecimiento mediante la identificación de las nuevas amenazas que podrían aparecer como consecuencia de nuevos canales, nuevos tipos de datos delicados, etc.
3. Por último y más importante, las empresas deben clasificar las “joyas de la corona” que son vitales y centrarse en protegerlas. Según la analogía de Buffomante: “No solo se trata de cerrar puertas y ventanas porque los delincuentes puedan entrar en casa, sino de guardar bajo llave, en la caja fuerte, los diamantes.”

No se pueden proteger todos los datos, pero sí los que son más críticos. Solo se puede reconocer este hecho si se es consciente de la importancia de la necesidad de seguir centrándose en la seguridad de los datos.

Las amenazas para los datos de las empresas son dinámicas, ya que son diferentes y más sofisticadas que nunca.





Los datos delicados son más móviles

A medida que evolucionan las necesidades y deseos de los consumidores, y a medida que el internet de las cosas y otras tecnologías generan datos de maneras novedosas, los datos delicados son más móviles que cuando existían ordenadores centrales— y cada vez sucede con más frecuencia.

4. La responsabilidad corporativa y la sostenibilidad pueden facilitar el crecimiento

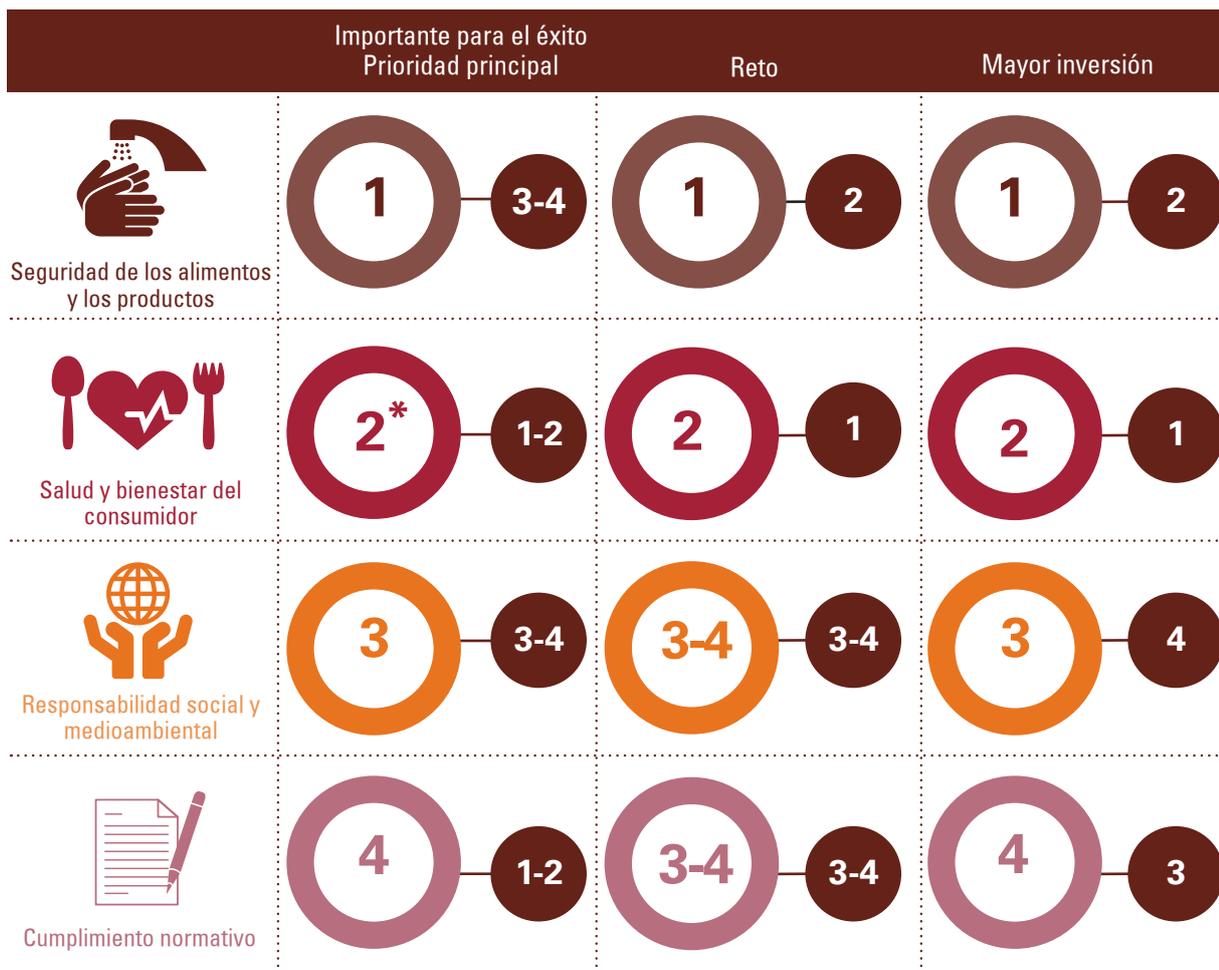
En el pasado fue una opción para muchas empresas, pero la presión de los consumidores y los stakeholders, además de la nueva regulación, hace que una conducta ética desde el punto de vista social y medioambiental sea ahora fundamental.

Entre las cuestiones relativas a la responsabilidad corporativa, la seguridad de los alimentos y los productos, así como la salud y el bienestar del consumidor, han sido las principales áreas de interés este año; lo que no es de extrañar considerando que

son las que tienen más probabilidades de afectar a la confianza del consumidor. Estas dos áreas también fueron las más mencionadas como aquellas donde se va a aumentar la inversión este año, y como retos encuestados de los encuestados (**gráfico 7**)

Gráfico 7

Clasifique, según su importancia, las siguientes áreas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa (Siendo 1 más prioritaria y 4 la menos prioritaria).



● Datos referentes a España

* Ocupó puestos más altos en el caso de los fabricantes



Medio ambiente frente a salud

Los consumidores rara vez pagan más por productos sostenibles desde el punto de vista medioambiental, mientras que es posible que estén dispuestos a pagar más por productos más sanos.

En estas áreas de preocupación, la encuesta profundizó en el enfoque que están adoptando los encuestados, concretamente, ¿se esfuerzan simplemente por cumplir las normas existentes o son líderes en estas áreas? Un tercio de los participantes indican que están intentando superar o ser líderes en las normas del sector en las áreas de salud y bienestar del consumidor, así como en seguridad de los alimentos y los productos. Curiosamente, los encuestados también se muestran bastante proactivos en las prácticas laborales éticas (el 35 por ciento afirma que está "intentando ser líder") aunque en una cifra ligeramente inferior se muestran dinámicos también en la salud y el bienestar del empleado (solo el 24 por ciento señala que son líderes).

El CGF se centra en estas cuestiones en nombre del sector, y se ha avanzado, como muestra la adopción de las resoluciones del CGF en cuanto a salud y bienestar (<http://www.theconsumergoodsforum.com/health-and-wellness-strategic-focus/resolutions>) para:

- Ofrecer a los consumidores y compradores una variedad de productos y servicios que respalden los objetivos de un estilo de vida saludable.
- Facilitar información transparente y basada en hechos, que ayudará a los consumidores y compradores a elegir los productos y a utilizarlos con conocimiento de causa.
- Utilizar programas de comunicación y formación para contribuir a aumentar la concienciación de los consumidores sobre la salud y el bienestar, y el equilibrio energético para inspirar mejores dietas y estilos de vida.

Una encuesta realizada en 2015 por el CGF muestra el cumplimiento generalizado de estas tres resoluciones. Peter Freedman, director gerente del CGF, señala que "los consumidores rara vez pagan más por productos sostenibles desde el punto de vista medioambiental, mientras que es posible que estén dispuestos a pagar más por productos más sanos." Comenta además que las cuestiones relativas a los derechos humanos son también muy importantes para algunas decisiones de compra, por ejemplo, la forma de tratar a los trabajadores en cadenas de suministro de materias primas.

Freedman es optimista sobre los nuevos avances (en todas estas cuestiones) e indica que la transparencia y el aprovisionamiento sostenible son temas dignos de mejoras particulares.

Los CEO y otros directivos entienden que el cumplimiento, por parte de las empresas, de prácticas de negocio éticas y sostenibles es crucial para ganarse la confianza del consumidor, algo que tarde o temprano tendrá un efecto sobre las ventas. Varios directivos citados en los casos prácticos evocan este punto, que reafirma Julio Hernández, responsable global del Centro de Excelencia de Clientes de KPMG: "Si las empresas no son dignas de confianza, perderán clientes. En lugar de ser fieles, los clientes se irán si creen que no pueden confiar en una marca. Las empresas deben pararse a reflexionar sobre qué representa su marca y sobre cómo pueden generar una confianza tangible."

IKEA: Crecer con un propósito

Entrevista a Peter Agnefjäll, CEO

IKEA es un ejemplo típico de los participantes de nuestra encuesta cuya prioridad principal consiste en el incremento de los ingresos. Sin embargo, Peter Agnefjäll deja claro que la meta es un “crecimiento responsable con una visión”. De hecho, la visión, que articuló su predecesor (y fundador de la empresa) hace más de 70 años, sigue siendo “mejorar el día a día de la mayoría de personas”.

Si bien esa misión se mantiene intacta, el crecimiento exige estar abierto al cambio de la sociedad y de las demandas de los clientes. Consciente del cambio, Agnefjäll implantó algunos pilares específicos al fijar un objetivo de dominio público y exigente consistente en duplicar los ingresos para el año 2020. Los cuatro pilares de la estrategia de “Growing IKEA Together” (hacer crecer a IKEA juntos) son: crecimiento, personas, sostenibilidad y bajo coste.

En virtud de estos cuatro pilares, se ha producido un cambio real en las opiniones de los consumidores con respecto al “valor del tiempo”, junto con el envejecimiento natural de los clientes de IKEA que, cuando empezaban la universidad o compraban su primera vivienda, estaban muy contentos con la filosofía de IKEA basada en la idea de “hazlo tú mismo”. “Hacemos una parte, el cliente hace una parte, y juntos ahorramos dinero”. Ahora, algunos clientes piden que “nosotros (IKEA) hagamos más: entregas a domicilio, montaje e instalación” y la capacidad de diseñar, configurar e incluso comprar por vía electrónica.

IKEA prevé cambios y desarrolla productos y servicios para dar una respuesta a través de estudios de mercado, y una gran parte de investigación etnográfica a través de numerosas visitas a hogares.

Como hemos observado en este estudio de KPMG y CGF, el factor facilitador clave de IKEA, también ha sido una “agenda holística”. Agnefjäll reconoce la necesidad de que todos conozcan las metas, las métricas y los KPI (indicadores clave de rendimiento) de la empresa. Igual de importante es que la gente que trabaja para IKEA forme parte del esfuerzo, e IKEA tiene que ser un “lugar de trabajo excelente”. Parte de esto está contemplado en un nuevo sistema de bonus gradual en dos partes. En primer lugar, todos los empleados pueden obtener una paga extra al mes si la empresa cumple con los objetivos económicos fijados. En segundo lugar, IKEA cuenta con un programa de fidelización para empleados. Todos los que llevan más de cinco años en IKEA reciben este segundo bonus. El objetivo de ambos radica en garantizar que el crecimiento rentable beneficia a los empleados de un modo concreto y contribuye, además, a fomentar un entorno laboral positivo.

No obstante, para que compense todo el trabajo, Agnefjäll admite que el “elemento constante que es necesario abordar es: evitar las áreas aisladas”. Señala cómo la recomendación a las empresas en los noventa era reducir las jerarquías directivas. El imperativo ahora es hacer lo mismo (eliminar niveles) horizontalmente para que el “proceso que va desde el suministro hasta los clientes sea lo más eficiente posible” y “compartir los mismos conocimientos”.

IKEA muestra cómo el compromiso con el crecimiento puede implantarse con éxito si se reconoce la necesidad de “equilibrar constantemente” los intereses para ofrecer la visión del día a día a tantas personas como sea posible.



IKEA

Sede:
Países Bajos

Actividad empresarial:
322 tiendas de muebles del hogar en 28 países

Constituida en:
1943

Ingresos anuales (2014):
29.300 millones EUR
(33.100 millones USD)

Empleados:
147.000

Marcas:
aproximadamente 9.500 productos



El talento está en el foco de toda estrategia

No todas las áreas que aborda la encuesta se analizan a fondo en este informe, aunque cada una puede ser vital para una estrategia de crecimiento específica. Como explica Ilaria Gregotti, responsable global de Talent Management (gestión del talento) en KPMG: “Es hora de cambiar la mentalidad del Consejo de Administración, que debe analizar y asumir la responsabilidad de la gestión del talento como prioridad estratégica de la empresa.”

5. Impulsar el conocimiento del consumidor

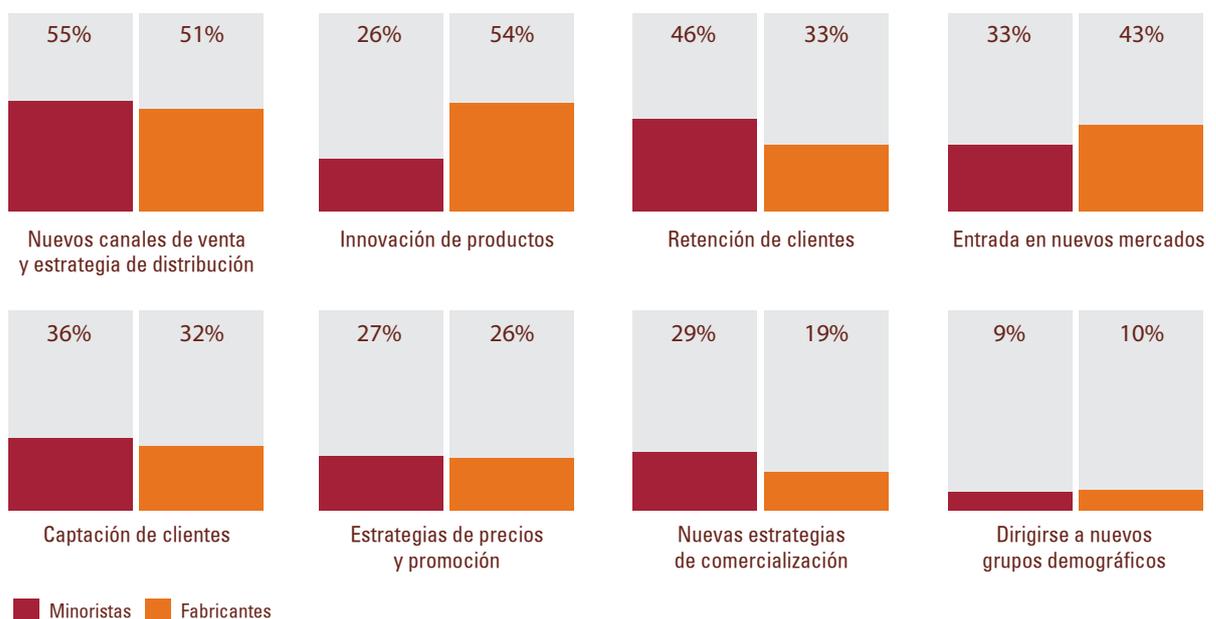
Si estudiamos las estrategias de crecimiento de ingresos de las empresas participantes en el estudio, más de la mitad afirman que se centrarán en nuevos canales y métodos de distribución o, en otras palabras, en estrategias omnicanal más eficaces en los próximos dos años. Por sector, los fabricantes son más propensos a invertir en la innovación de productos (especialmente los ubicados en Norteamérica y Asia) y a entrar en nuevos mercados, mientras que no es de extrañar que las entidades minoristas tiendan más a centrarse en estrategias de comercialización, captación y retención de clientes.

Es obvio que, independientemente de la edad o la zona geográfica, resulta difícil captar a nuevos clientes sin comprender de forma clara qué valoran y cómo actúan (o actuarán). Lamentablemente, solo uno de cada cinco (21%) está "totalmente de acuerdo" en que "saben cómo van a actuar en realidad sus clientes" y una proporción similar (20%) afirma que saben qué productos compran sus clientes de la competencia en lugar de a ellos (cabe destacar que en torno al 40% está "en cierto modo, de acuerdo" con las afirmaciones: al menos en un sentido positivo).

Las posibilidades que ofrece el Data Analytics aún no se han captado e integrado plenamente en la mayoría de las empresas (una observación reflejada en los casos prácticos y en las entrevistas a los expertos) y los estudios de mercado tradicionales aún no se han adaptado al muestreo en una era de dispositivos digitales, o a los hallazgos de la economía conductual. Por tanto, pese a contar con una estrategia de crecimiento, sin el conocimiento real sobre las preferencias y las conductas de los consumidores, el éxito dista mucho de estar garantizado, y se crea una ventaja competitiva para aquellos que sean capaces de ser los primeros en aprovecharlas.

Gráfico 8

¿Cuáles de las siguientes estrategias tienen más probabilidad de impulsar el crecimiento de las ventas en su empresa en los próximos dos años? Pregunta multirrespuesta



El sector ha prosperado en el pasado al segmentar y dirigirse a subconjuntos específicos de consumidores, pero en la actualidad es posible que muchas empresas tengan que cambiar para poder dirigirse a “un segmento de uno”, como explica **Mark Larson**, responsable global de Retail de KPMG.

Su homólogo, **Thomas Erwin**, socio sénior de la Práctica de Data Analytics de KPMG en Alemania, señala la ventaja competitiva disponible para aquellos que dominen “la conversión de datos en conocimiento y en valor”. Muchas empresas obtienen información a partir de la “abundancia de datos” que hay ahora disponibles a bajo coste. Pocas han sido capaces de ir más allá de los datos para captar el valor económico y para el crecimiento que ofrecen, por ejemplo las “ofertas dinámicas”, la capacidad de influir en el proceso específico de un cliente, mediante una propuesta de valor o una estrategia de promoción instantánea y personalizada que puede incitar directamente la compra.

Las estrategias de fidelización (**gráfico 9**) como “superar las expectativas de los clientes” y “servir al cliente de forma proactiva” son enfoques eficaces para satisfacer y retener a los clientes. Sin embargo, también son caras de ejecutar con todos los clientes, especialmente si no se tiene la seguridad de saber exactamente qué quieren.

Una estrategia más reciente, pero cada vez más popular, consiste en crear “opciones de compras repetidas fáciles

o automatizadas”. En este caso se aprovechan los estudios recientes de economía conductual (realizados por Thaler y Sussman, y popularizados en el libro *Pensar rápido, pensar despacio* de Kahnemann) que ilustran una tendencia humana hacia la inercia. Algunos ejemplos incluyen hacer compras online, donde los artículos habituales ya se introducen automáticamente en la cesta de la compra del cliente, o la tecnología del botón “Dash” de Amazon, que permite a los clientes reponer artículos como detergente para lavadoras o cuchillas de afeitar con hacer clic en un botón conectado por wifi.

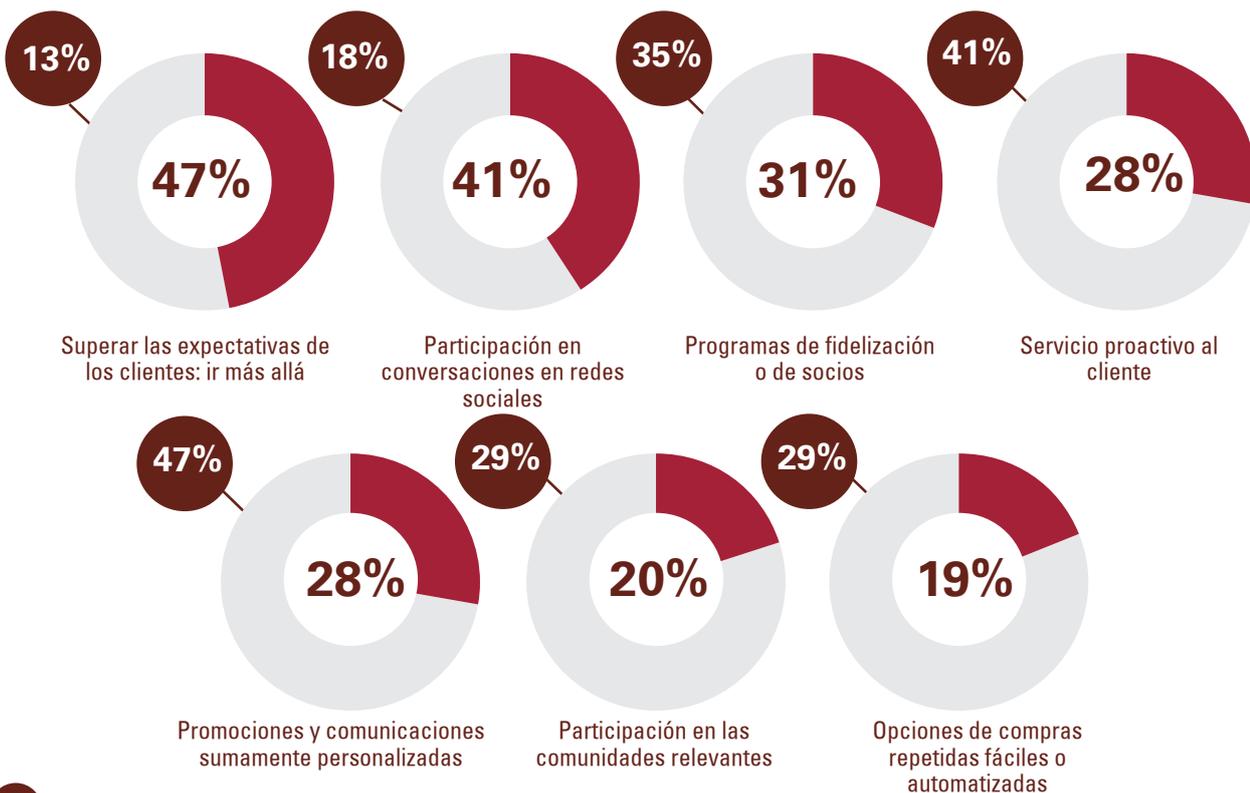
“Los programas de fidelidad o de socios” han reportado tantos beneficios a muchas entidades minoristas como las “promociones y comunicaciones sumamente personalizadas” (28%), que son más frecuentes ahora que los análisis, y la recopilación de datos facilita que las empresas identifiquen a sus clientes y sus patrones de gasto.

De hecho, muchas empresas de bienes de consumo que no disponían tradicionalmente de información sobre sus clientes (por ejemplo, una pizzería que solo tenía un número de teléfono, o un productor de alimentos que distribuía a través de entidades minoristas) han actuado con rapidez para aprovechar las promociones online, los pedidos de productos e incluso las redes sociales para crear bases de datos de clientes que les faciliten más datos sobre ellos. Estos datos pueden utilizarse después para analizar la conducta con el fin de comprender y llegar

Gráfico 9

Estrategias de fidelización más comunes. Pregunta multirrespuesta

Las siete respuestas más frecuentes



% Datos referentes a España



Conexión emocional

La media de clientes emocionalmente conectados a una marca resulta mucho más valiosa que el resto de clientes que esta pueda tener. De hecho, es más valiosa que cualquiera de los clientes que pueda conseguir a través de programas de fidelización..

mejor a los clientes. Es probable que las comunicaciones y las promociones que permite dirigir el Data Analytics a targets muy específicos o nichos de clientes se convierta en la nueva norma, y aquellos con la capacidad para testar los programas desarrollarán una clara ventaja competitiva.

Las estrategias de fidelización que están más vinculadas a las emociones del consumidor, como las “conversaciones en redes sociales” (41%) o “participación en las comunidades relevantes” (20%) también son importantes y eficaces. Motista, una empresa que ha estudiado el comportamiento de miles de consumidores en numerosos sectores, ha descubierto que puede separar estadísticamente a los que tienen una “conexión emocional” con una marca de los demás, y los beneficios económicos derivados son atractivos. La media de clientes emocionalmente conectados a una marca resulta mucho más valiosa que el resto de clientes que esta pueda tener. De hecho, es más valiosa que cualquiera de los clientes que pueda conseguir a través de programas de fidelización.

No obstante, esto no es ninguna novedad para la mayoría de las empresas del sector de bienes de consumo o para los expertos en estudios de conducta, muchos de los cuales creen que la fidelización es, en última instancia, un estado de ánimo que supone un vínculo emocional que va más allá de la simple repetición en la compra.

En general, parece que a la mayoría de las empresas del sector es falta mucho por hacer para llegar a entender verdaderamente a sus clientes, algo que resulta irónico teniendo en cuenta que tradicionalmente se ha considerado que este sector es el que domina el marketing y donde se realizan los mejores estudios del mercado y de los consumidores.

Quizás este desfase en el conocimiento del cliente es comprensible dadas las fuerzas que han azotado el mercado en un momento en el que los dispositivos móviles y las redes sociales han creado un gran caos y las exitosas tiendas minoristas a través de internet han alterado las relaciones que habían definido el sector durante muchos años. Las innovaciones en los puntos de venta amenazan con mantener la inestabilidad. La recesión ha agravado el problema, puesto que se ha reducido la plantilla de profesionales que habían investigado y conocían a fondo el sector.

Es posible que las empresas también tengan que cambiar sus estrategias de contratación para centrarse en los consumidores actuales y en sus necesidades. Algunos casos prácticos de este informe indagan en esta cuestión, e **Ilaia Gregotti** de KPMG en el Reino Unido explica que “expandirse a nuevos mercados, aprovechar las tecnologías disruptivas y las estrategias omnicanal, así como captar mejor a los clientes y generar su confianza exige alinear y desarrollar nuevas habilidades. Las empresas no podrán crecer de forma dinámica si la alta dirección no reflexiona al respecto y dedica recursos a esta área.”

A diferencia de los resultados globales, las empresas españolas apuestan por las promociones (47%) y el servicio al cliente (41%) antes que por la inversión y gestión de las redes sociales (18%). Este aspecto es muy relevante debido a que estos nuevos canales de comunicación son cada vez más usados por los nuevos clientes (nativos digitales, millennials...) y debería constituir un foco de actuación prioritario de las empresas a la hora de comunicarse con ellos.

Caso práctico

Grupo Aeon: Confianza en el mundo digital

Entrevista a Jerry Black, vicepresidente ejecutivo, máximo responsable del área digital

Aeon ha crecido y seguirá creciendo de forma tradicional, conociendo y atendiendo a los clientes y a las comunidades donde opera, e invirtiendo en nuevos mercados donde sus valores deberían funcionar bien. (En los lugares donde Aeon decide realizar adquisiciones, faculta a los responsables locales y considera que su papel consiste en ofrecer acceso a nuevas herramientas como su tarjeta de crédito, capital o productos de marca privada).

Una clave del éxito de Aeon radica en la aceptación de que el sector de consumo ha cambiado y exige un cambio constante de mentalidad por parte de los directivos. Por ejemplo:

- Aprender que los métodos antiguos de "estudio de marca" solo sirven para obtener opiniones, y que al centrarse en la singularidad del cliente y en las características del mercado local, Aeon se "diferenciará del resto por aportar mayor valor a los clientes e incrementar la **afluencia de visitas a los establecimientos**".
- Reconocer la necesidad de combinar la experiencia online del usuario con las redes sociales y fusionar los datos online (*cookies*) con datos de ubicaciones/tiendas físicas para comprender mejor la conducta de sus clientes.
- Anticiparse al valor cada vez mayor de los consumidores de la generación Millennial y aprovechar a los empleados con gran potencial de Aeon para ayudar a la empresa a atraer y a atender mejor a este enorme segmento.
- Reconocer que el sector minorista actual exige habilidades más especializadas (por ejemplo, análisis de datos),

y que es preciso contratar y desarrollar a los profesionales en consecuencia, y que las inversiones en tecnología ya no pueden verse como hechos excepcionales, sino como un proceso continuo.

Todos estos ejemplos se aprecian cuando observamos cómo la digitalización está transformando la forma en la que los clientes "ven el mundo". Así pues, ya ha cambiado y seguirá cambiando el modo en el que Aeon percibe el mercado.

En la encuesta, la confianza del consumidor representa un aspecto importante del crecimiento, digno de recibir inversiones relativamente cuantiosas. Para Black y Aeon, conservar la confianza es un elemento crucial para todo lo que hacen. El secreto está en que "no hay secretos; no hay trucos". Señala que, históricamente, la confianza podía, en definitiva, verse impulsada por el marketing masivo y las marcas más conocidas solían ser las más respetadas o en las que más se confiaba. Ahora "la confianza se basa en la cantidad de "Me gusta" en las redes sociales. Ahí es donde los consumidores expresan su confianza".

La transparencia es la única manera de avanzar, tanto en los productos como en los servicios, o en la sostenibilidad (que "en estos momentos es una cuestión moral y en el futuro será una cuestión económica"). "Aeon comprende que los consumidores quieren realmente entender todas las cuestiones que rodean a lo que compran. Y como admite Black, "las malas noticias vuelan, ahora más que nunca". Por consiguiente, cumplir con los valores es la única forma de ganarse la confianza y de mantenerla.



Aeon Group

Sede:
Japón

Actividad empresarial:
168 centros comerciales más
611 supermercados y tiendas
minoristas en toda Asia

Constituida en:
1758

Ingresos anuales:
6.395.000
millones JPY

Empleados:
420.000

Marcas:
Topvalu
(más de 6.000 artículos)

6. Mejorar la eficacia de la cadena del suministro

Esta es un área importante para muchos (69%), pero de importancia primordial para solo unos pocos, y un reto para menos de uno de cada cinco encuestados. Por su parte, uno de cada tres participantes tiene previsto transformar su cadena de suministro y sus operaciones.

Los encuestados ven en la mejora de la eficiencia de su cadena de suministro una oportunidad para crecer. El desarrollo de nuevos canales de venta o estrategias de distribución, por ejemplo, se cita como la estrategia principal para impulsar el crecimiento (señalada por un 63% de los participantes). Expandirse a nuevos mercados fue la cuarta opción más popular (39%) y, por supuesto, eso engloba cuestiones relativas a la cadena de suministro, al igual que la innovación en productos, que ocupa el segundo puesto (43%).

Por tanto, aunque la cadena de suministro ha supuesto, tradicionalmente, un importante reto para el sector, y no se cita como una de las principales palancas del crecimiento en 2015, trae consigo nuevas oportunidades. Téngase en cuenta que la estrategia omnicanal, que podría formar parte de la cadena de suministro para algunos encuestados, fue delimitada como una categoría separada en esta encuesta y, como se ha observado, ha resultado ser una categoría incluso más importante que la “cadena de suministro y operaciones”.

Uno de los motivos por los que destaca esta área como posible factor facilitador se debe a la percepción de un numeroso grupo de directivos (más de uno de cada tres), que piensan que en la actualidad “en nuestra cadena de suministro falta la velocidad y la agilidad necesarias para competir con eficacia con las nuevas empresas que entran en el mercado”. Asimismo, el creciente desplazamiento hacia el comercio electrónico o ecommerce —que ahora crece incluso en el caso de los alimentos frescos— añade presión para impulsar la eficiencia de la cadena de suministro, que se ve agravada por el incremento de los requerimientos (por parte de reguladores y/o consumidores) en materia de sostenibilidad. Y, si crecen los ingresos, la cadena de suministro tendrá que ser sostenible, y hacerlo de una manera eficiente si se aspira a que aumente la rentabilidad del mismo modo que las ventas. Si, por ejemplo, el comercio omnicanal permite habitualmente que los consumidores que desean obtener información y comprar puedan hacerlo

cuando y donde quieran, la cadena de suministro debe estar preparada para producir de manera ininterrumpida.

Con independencia de si es necesario mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y las operaciones mantener o impulsar el crecimiento, compañía necesita una “estrategia de la cadena de suministro bien diseñada” y multifuncional, según **Andrew Underwood**, responsable global del área de Cadena de Suministro en Mercados de Consumo en KPMG.

Cuando se usa, como hacen muchos, para impulsar el crecimiento, la necesidad y la oportunidad, implica emplear la cadena de suministro como fuente de información (por ejemplo, para detectar la demanda en el momento en el que surge) y adaptabilidad (por ejemplo, para satisfacer esa demanda inmediatamente cuando aparece). La idea consiste en captar y aprovechar todos los “datos adicionales, rotación de productos y niveles de existencias que aparecen, desaparecen y vuelven a la cadena de suministro. Ser capaces de ver esos datos, manejarlos y convertirlos en información de valor es la mayor oportunidad que brinda a las empresas”, comenta Underwood.

En muchos casos, en este sector abundan las oportunidades para asociarse, como es el caso de fabricantes que trabajan en colaboración con entidades minoristas y/o distribuidores compartiendo información en tiempo real. De este modo, se pueden generar combinaciones ganadoras y oportunidades para promociones muy potentes.

Un ejemplo excelente del concepto de captación en tiempo real de la cadena de suministro lo encontramos en las carreras de Fórmula 1.

KPMG ha establecido una alianza con McLaren para demostrar a sus clientes cómo el sistema que utiliza McLaren para mejorar los coches de carreras, mediante el uso de información instantánea procedente de sensores, también se puede aplicar para mejorar los resultados de la producción en el sector de bienes de consumo.



El cambio constante hacia el comercio electrónico, que ahora crece incluso en el caso de alimentos frescos, supone una presión para impulsar la eficiencia en todos los aspectos de la demanda que se ve agravada por el incremento de las demandas de sostenibilidad.

Caso práctico

Barilla: Bueno para crecer

Entrevista a Guido Barilla, presidente

Pocas empresas se han convertido verdaderamente en globales dentro del sector de la pasta, pero Barilla va por buen camino. Tal y como explica su presidente, Guido Barilla, “somos internacionales en el sentido de que adaptamos nuestro negocio a las preferencias locales” (contrariamente a ser una empresa “global” que se comporta del mismo modo en todos los países).

El factor del éxito internacional de Barilla es su enfoque en la tradición y en los sabores únicos de la comida propia de cada país y, con frecuencia, de cada lugar al que llega. Barilla estudia y adopta. Lo más importante es que emplea a profesionales locales y contrata activamente a personas que “aportan opiniones diferentes,” ya que la entidad es consciente de que este es el “único modo de entender y servir a los mercados locales.”

Una segunda diferencia estratégica es la paciencia: dedicar tiempo a aprender la mejor manera de satisfacer los gustos locales. Barilla reconoce la ventaja de ser una empresa familiar privada en la que las partes interesadas no presionan tanto en busca de resultados a corto plazo. Pueden elegir los mercados a los que dirigen su expansión y, a continuación, pueden trabajar detenidamente para, por ejemplo, desarrollar productos que se cocinen al estilo wok en lugar de en agua hervida.

La paciencia y la perspectiva a largo plazo de Barilla caracterizan una tercera estrategia: actuar de manera sostenible. Y para su empresa, la promesa de ser “bueno para ti, bueno para el planeta” constituye un verdadero compromiso en todas sus acciones.

El compromiso incluye financiar un Centro (que ahora es una Fundación) donde cientos de científicos de todo el mundo se dedican a abordar los problemas del sector más allá de las simples preocupaciones de carácter comercial.

Para la empresa, los descubrimientos realizados en este Centro han provocado el replanteamiento de 170 productos. Básicamente, esto encaja con su enfoque multinacional basado en “personalización de productos con marcas fuertes.” La empresa cuenta con una “meta diferente” a la simplemente económica, y se esfuerza por lograr estabilidad, seguridad y calidad, así como por “ser reconocida por hacer lo correcto para la sociedad.”

Según Barilla, “una empresa de alimentación sería que no se comprometa con la sostenibilidad no puede estar en el negocio.” Asimismo, es consciente de la creciente polémica en torno al aceite de palma y ya ha empezado a actuar. También prevé que se avecina una crisis en lo que respecta a los residuos, en dos aspectos. El primero aborda la eliminación literal de residuos a medida que crece la población mundial, y el segundo se refiere a la aguda observación de que mientras son muchos los que cada año mueren de hambre, otros muchos mueren por comer en exceso.

Del mismo modo, Barilla adopta una perspectiva similar (nada tradicional) respecto a los estudios de mercado, reconociendo que lo que funcionó en los años setenta, ochenta y noventa, ya no funciona ahora. Además, menciona el hecho de que la gran mayoría de los nuevos productos alimentarios que salen al mercado fracasan en un plazo de cinco años.

Sin embargo, los gerentes siguen utilizando el mismo tipo de estudios de mercado, —quizá para “descargar responsabilidad” — [confiar en la investigación es] una forma fantástica de evitar la responsabilidad y la reflexión.”

Esta empresa relativamente pequeña está marcando grandes metas para el sector, el cual está liderando gracias a su compromiso y voluntad de pensar de forma independiente.



Barilla Group

Sede:
Parma (Italia)

Actividad empresarial:
Fabricante global de pasta
con distribución en más de
100 países

Constituida en:
1877

Ingresos anuales:
3.200 millones EUR
(3.600 millones USD)

Empleados:
8.106

Marcas:
Barilla, Mulino Bianco,
Voiello, Pavesi, Academia
Barilla, Wasa, Harry's
(Francia y Rusia), Misko
(Grecia), Filiz (Turquía),
Yemina y
Vesta (México)

Conclusiones

El mensaje más importante que se extrae de esta edición de la encuesta es que si una entidad no crece (es decir, no actúa), es probable que se quede atrás.

Debido a la disrupción digital (y a las economías débiles de algunas partes del mundo), la presión sobre las empresas del sector de bienes de consumo sigue siendo intensa. Cada vez cuesta más obtener ahorros de las operaciones y, de hecho, dado el incremento de las demandas de los consumidores que exigen nuevas oportunidades de compra poder saberlo todo sobre lo que compran, cuando quieran y donde quieran, será difícil mantener el gasto en tecnología y en aprovisionamiento en los niveles actuales. Una de las principales conclusiones que se desprende de encuestados parecen estar satisfechos con sus esfuerzos en cuestiones relacionadas con la seguridad de los datos y la estrategia omnicanal. Las firmas miembro de KPMG, el CGF (y los propios encuestados) coinciden en que es necesario continuar esforzándose y trabajando en estas áreas.

En segundo lugar, la gran mayoría nota cierta falta de confianza en lo que respecta a entender realmente a sus clientes en un sector que se conoce tradicionalmente por ese tipo de percepciones. Si no se mejora el estudio del mercado y el análisis de los datos, será difícil crecer. Como mínimo, las empresas de este sector han de ser capaces de hacer un seguimiento de los retos y los cambios constantes en la conducta del consumidor en términos más generales. Los que logren crecer serán los que puedan comprender verdaderamente las conductas de los clientes a los que se dirigen y el modo de influir en

las mismas. Es difícil imaginar qué ocurrirá en el futuro, pero es necesario saber en un tiempo lo más real posible qué está sucediendo en el mercado.

En tercer lugar, cada vez es más evidente que las áreas tradicionales ya no ofrecen una ventaja competitiva significativa. Las estrategias y su implantación deben ahora abarcar toda la empresa. Este es quizá el mensaje más importante: la estrategia omnicanal debe funcionar con la cadena de suministro, que debe ser compatible con la ciudadanía corporativa de modo que se genere confianza. Todo esto servirá para impulsar el crecimiento, si se conoce a los clientes lo suficientemente bien para ofrecer productos que se venderán, a un precio que sea rentable (sin que se produzca una filtración de datos que obstaculice los esfuerzos realizados), y serán realizados por personas capaces de gestionar las estrategias. Quizá resulte una tarea agotadora, pero los que sean capaces de lograrlo serán recompensados.

La disparidad de respuestas en una única área tiene un recorrido limitado: el crecimiento de las ventas en el entorno de 2015 exige una estrategia que tenga en cuenta, como mínimo, las palancas del crecimiento, los factores facilitadores y los posibles obstáculos analizados en este informe. Con suerte, todo lo mencionado haya servido para ayudarle a lograr sus objetivos estratégicos.

Entender a los consumidores

Las empresas del sector de bienes de consumo han de ser capaces de realizar un seguimiento de los retos más actuales de los cambios constantes en el comportamiento del consumidor en términos más generales.

Los que logren crecer serán los que puedan entender realmente las diferencias entre los distintos grupos demográficos, etnias y zonas geográficas para conocer lo mejor posible el comportamiento de sus clientes y así saber cómo influir en ellos.



Caso práctico

United Petroleum: Crecer a la antigua usanza

Entrevista a Tom O'Brien, CEO

United Petroleum es el perfecto ejemplo de cómo crecer conociendo al cliente —y a la competencia— y, posteriormente, centrarse en los factores clave conocidos.

United ha aprovechado con éxito su negocio del petróleo como (materia prima) para impulsar la cadena de tiendas de conveniencia con bajo margen de beneficios. Los competidores en esta área eran importantes compañías petroleras totalmente integradas, que ahora están retirándose del negocio de establecimientos minoristas, de modo que United está ahora más integrada, que ninguna otra en las zonas geográficas donde opera (sin llegar a ser como Shell o Mobil).

Ahora se enfrenta a nuevos competidores, como 7-Eleven y Woolworths, que conocen el sector minorista, pero el arma de United ha sido su enfoque implacable centrado en lo que los clientes más valoran: gasolina barata. Con unos precios competitivos anunciados en todas sus tiendas, no es necesario el uso de dispositivos móviles para comparar antes de comprar, tan solo un coche preparado para repostar.

United combina la vieja escuela y tecnología nueva para mantener su ventaja competitiva. Cuatro veces al día, cada gasolinera (todas son franquicias) de United envía a una persona para que controle los precios que anuncian un grupo específico de competidores locales. A continuación, los precios se envían electrónicamente a un sistema central, donde se aplica un algoritmo basado en determinados protocolos, para enviar después a las gasolineras una serie de precios orientativos.

Y la estrategia de la empresa relativa a anunciar los precios en sus estaciones de servicio, no solo atrae a más clientes a sus establecimientos. Indirectamente, el CEO de United, Tom O'Brien, que admite que da "las gracias porque no se pueda comprar combustible en Internet", comenta que los datos de sus ventas muestran que cuanto más bajos sean los precios de la gasolina, más gastan los clientes en las tiendas.

Otro aspecto importante en el que se centra United es la responsabilidad corporativa. En un sector con bajo margen de beneficios que está estrictamente regulado, y con un modelo de negocio en el que United depende del cumplimiento por parte de sus franquicias, el respeto de las políticas de responsabilidad corporativa es crucial. Como explica O'Brien, "no elegimos que la responsabilidad corporativa sea una de las cuestiones que debemos abordar, pero sí elegimos cómo gestionarla".

United tiene un excelente historial de éxitos, que se debe, al menos en parte, a auditorías rigurosas que se realizan periódicamente en cada estación de servicio donde se adjudican puntuaciones en materia de salud, limpieza y seguridad. Si la puntuación es demasiado baja, "hay un problema grave" y, si se obtiene una puntuación demasiado baja en repetidas ocasiones, "tendemos a utilizar más los castigos que los incentivos".

Por último, con respecto a las perspectivas de crecimiento de United, O'Brien describe la oportunidad en términos de tres categorías minoristas clave que están surgiendo a través de "una consolidación constante de clases": grandes tiendas (big box), tiendas online —que ofrecen una variedad cada vez mayor de productos— y, en tercer lugar, tiendas de conveniencia.

O'Brien prevé que a medida que los consumidores compren con más frecuencia a través de Internet o en grandes tiendas, mayor será la necesidad de contar con una selección de artículos cotidianos, que van desde pan hasta comida para mascotas, que pueden comprarse en tiendas de conveniencia como United. Como consecuencia, O'Brien cree que el segmento de tiendas de conveniencia, y la función que desempeña United en el mismo —al utilizar combustible más barato como gancho— está creciendo.



United Petroleum

Sede:
Victoria (Australia)

Actividad empresarial:
Operador de más de 320
tiendas de conveniencia y
estaciones de servicio

Constituida en:
1993

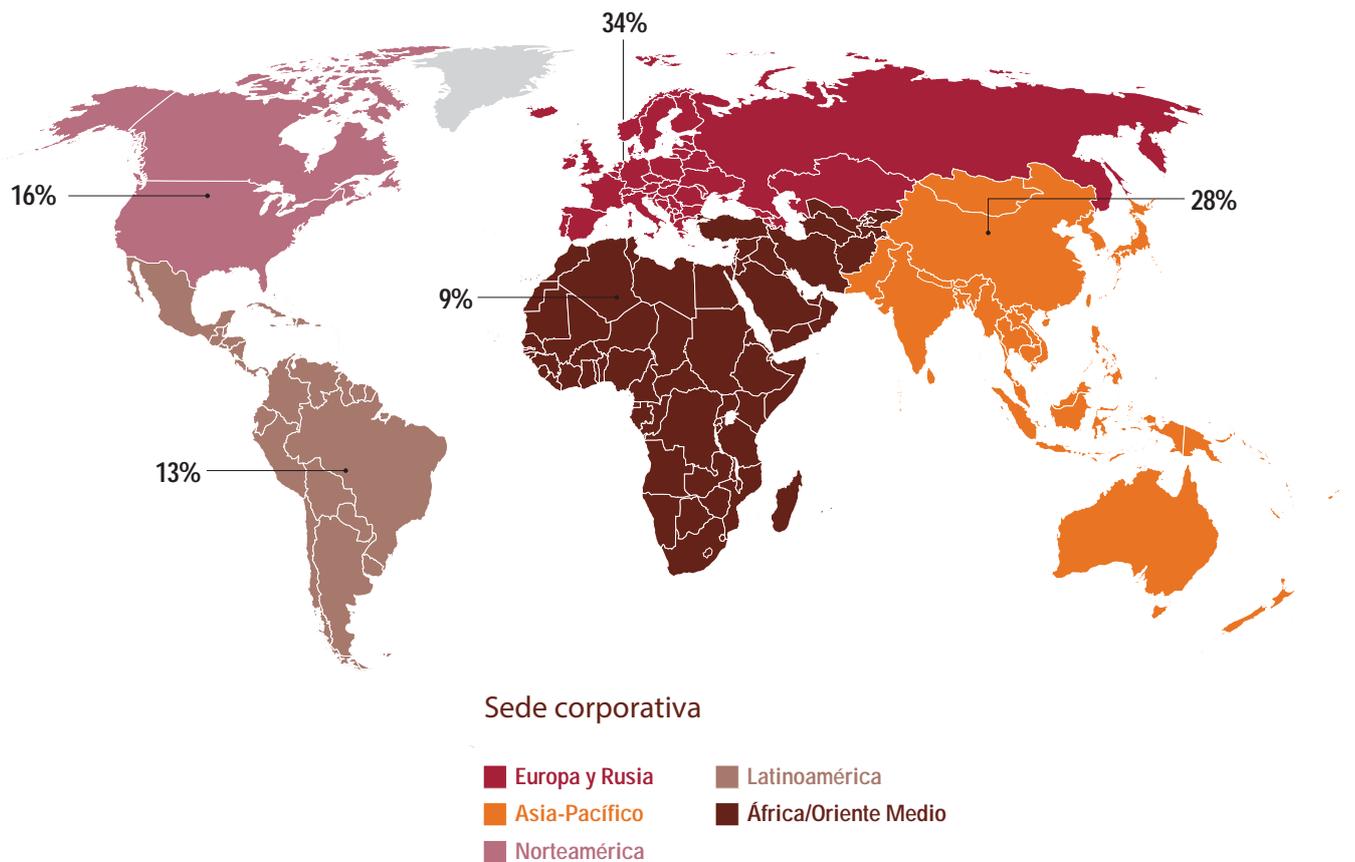
Empleados:
Más de 2.500

Marcas:
Sweeten Up, Drink Up,
Power Up y Tech Up

Acerca de este informe

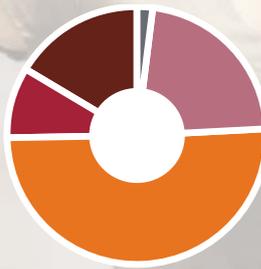
La encuesta se realizó a través de internet durante marzo y abril de 2015. Participaron en total 539 directivos de empresas ubicadas en 41 países.

Tres cuartas partes de los participantes son miembros de la alta dirección u ostentan cargos superiores, un tercio de los cuales son CEOs o miembros del Consejo de Administración. Las empresas a las que representan son mayoritariamente fabricantes (48%), minoristas (32%) o distribuidores (20%) en los sectores de alimentación, bebidas y bienes de consumo. Casi el 90% trabaja en empresas con ingresos anuales superiores a 500 millones de dólares, y el 34% con ingresos anuales superiores a 5.000 millones de dólares.



Perfil de los encuestados

Cargo



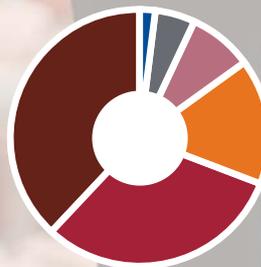
- CEO/Presidente: 16%
- Director/Consejero: 9%
- Otro miembro de la alta dirección: 50%
- Alta dirección: 22%
- Otro: 2%

Actividad principal



- Fabricante: 48%
- Entidad minorista: 32%
- Distribuidor: 20%

Subsector



- Bienes de consumo: 38%
- Alimentación o bebidas: 31%
- Ropa, complementos o calzado: 16%
- Productos diversificados: 8%
- Agroindustria: 2%
- Otro: 5%

Tamaño de la empresa (USD)



- Menos de 500 millones USD: 14%
- Entre 500 millones - 999 millones USD: 25%
- Entre 1.000 millones - 4.900 millones USD: 27%
- Entre 5.000 millones - 19.900 millones USD: 19%
- Entre 20.000 millones - 50.000 millones USD: 9%
- Más de 50.000 millones USD: 6%

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 170.000 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 clientes a escala global, al tiempo que reúne amplios conocimientos sobre cuestiones y mercados locales.

Trabajamos con clientes del sector minorista y de consumo para ayudarlos a triunfar en un entorno de negocio que cambia rápidamente. Las prácticas de KPMG de estrategia digital, análisis de datos, ciberseguridad, 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 que pueden contribuir a satisfacer las necesidades más apremiantes de los clientes.

Si desea más información, visite: kpmg.com/FDCG o kpmg.com/retail.

Acerca de The Consumer Goods Forum

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

La declaración de principios del CGF es: "Reunir a empresas minoristas y fabricantes de bienes de consumo para buscar prácticas empresariales que logren eficiencia y cambios positivos en todo el sector que beneficien a compradores, consumidores y al mundo entero sin impedir la competencia." Ofrece una plataforma global única para el desarrollo de normas y procesos sectoriales globales y para compartir las mejores prácticas. Sus actividades se organizan en torno a las siguientes prioridades estratégicas: sostenibilidad, seguridad de productos, salud y bienestar, y normas y cadena de valor integral. Cada una de ellas es fundamental para atender mejor a los consumidores.

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

Si desea obtener más información, visite la página:

www.theconsumergoodsforum.com.

Agradecimientos

Apreciamos enormemente la participación de los directivos que han realizado nuestra encuesta y, especialmente, damos las gracias a los siguientes entrevistados: Gareth Ackerman, Pick n Pay Stores Limited; Peter Agnefjäll, IKEA; Guido Barilla, Grupo Barilla; Senji Miyake, Kirin Holdings; Tom O'Brien, United Petroleum y Dave Strangis, Campbell Soup Company.

También queremos dar las gracias a los profesionales de KPMG y The Consumer Goods Forum que contribuyeron a este informe, entre ellos: Tony Buffomante, Emily Dann, Thomas Erwin, Illaria Gregotti, Jim Grover, Julio Hernandez, Neha Jain, Jeanne Johnson, Mark Larson, Andrew Underwood y Jan Valentin, así como a los equipos de HawkPartners y Rave! Design.

Contactos

KPMG International

Willy Kruh

Presidente global, Mercados de Consumo
KPMG International
wkruh@kpmg.ca

Mark Larson

Responsable global, Retail
KPMG International
mlarson@kpmg.com

Dan Coonan

Ejecutivo global, Mercados de Consumo
KPMG International
daniel.coonan@kpmg.co.uk

Elaine Pratt

Responsable global de Marketing,
Mercados de Consumo
Estudio de KPMG International
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
The Consumer Goods Forum
p.freedman@theconsumergoodsforum.com

Isabelle Odesser

Directora de Marketing y Comunicaciones
The Consumer Goods Forum
i.odesser@theconsumergoodsforum.com

Tanja Kunz

Gerente sénior,
Marketing y Servicios a Socios
The Consumer Goods Forum
t.kunz@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.

© 2015 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 y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.