



ASESORAMIENTO DE NEGOCIO

KPMG

El proceso de concentración de las CCs como aspecto indispensable para garantizar su sostenibilidad a futuro

Septiembre, 2010

El entorno de la distribución comercial está cambiando radicalmente

El entorno competitivo cada vez más agresivo...

- Entrada de nuevos competidores, nacionales e internacionales, con modelos de negocio innovadores
- Cada vez más concentrados y con mayor acceso a recursos (económicos, humanos y materiales)
- Capaces de buscar la eficiencia vía deslocalización
- Desarrollando centros cada vez más atractivos, modernos y de mayor tamaño
...
- ... así como capaces de desarrollar e invertir en canales alternativos a los tradicionales

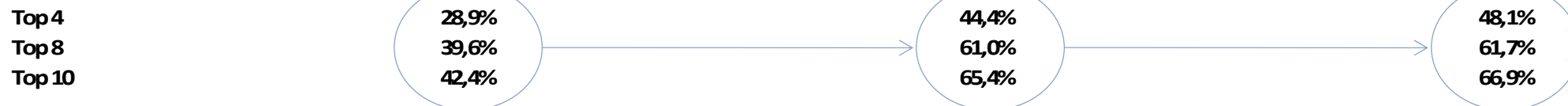
... y un consumidor que cambia su comportamiento

- El consumidor disfruta buscando productos de calidad a bajos precios
- Al mismo tiempo, puede gastar más en productos de “lujo asequible” que son importantes para él
- Ha pasado de recibir ofertas, a buscarlas y distribuirlas (consumidor comunicante)
- Internet le ha dotado de un poder sin precedentes
- Quiere ser único y que se le trate de manera individualizada
- Se ha producido una fragmentación de la familia. Éstas son más pequeñas (menos de 3 personas) e individualistas
- Busca maximizar su vida dentro de un marco de gasto fijo

La distribución comercial cada vez más concentrada...

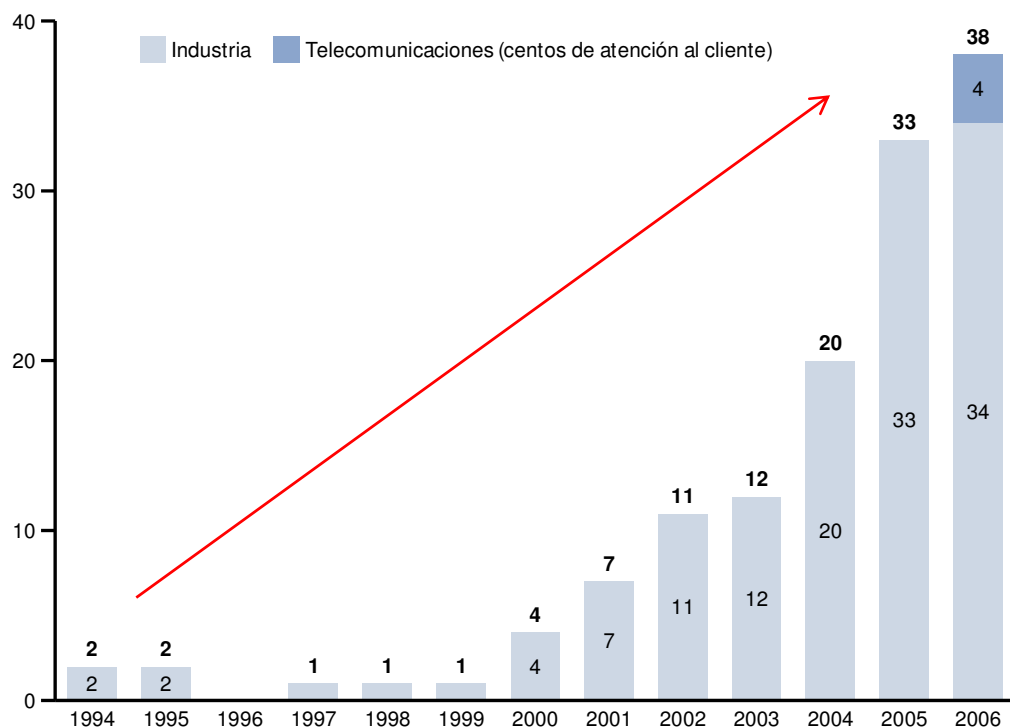
Ilustrativo distribución minorista de productos gran consumo

	Año 1994		Año 2001		Año 2009			
	Superficie de venta (m2)	%s/total	Superficie de venta (m2)	%s/total	Superficie de venta (m2)	%s/total		
Promodés	634.350	11,1%	Carrefour	1.947.492	22,8%	Carrefour	2.059.823	17,7%
Carrefour	468.029	8,2%	Eroski	835.746	9,8%	Mercadona	1.639.185	14,1%
Eroski	312.643	5,5%	Mercadona	505.506	5,9%	Eroski	1.364.675	11,7%
Mercadona	235.770	4,1%	Auchan	502.612	5,9%	El Corte Inglés	527.189	4,5%
Auchan	211.750	3,7%	Ahold	478.819	5,6%	Lidl	427.336	3,7%
El Corte Inglés	197.570	3,5%	Grupo Unigro	363.800	4,3%	Consum	418.695	3,6%
Simago	121.773	2,1%	El Corte Inglés	289.540	3,4%	Auchan	405.483	3,5%
Grupo Unigro	81.431	1,4%	Caprabo	285.570	3,3%	Covirán	329.583	2,8%
Grupo Syp	80.064	1,4%	Lidl	250.338	2,9%	Dinosol	312.646	2,7%
G ^a León	79.434	1,4%	Gadisa	125.128	1,5%	El Árbol	297.527	2,6%
Total España	5.719.478		8.542.783		11.625.992			

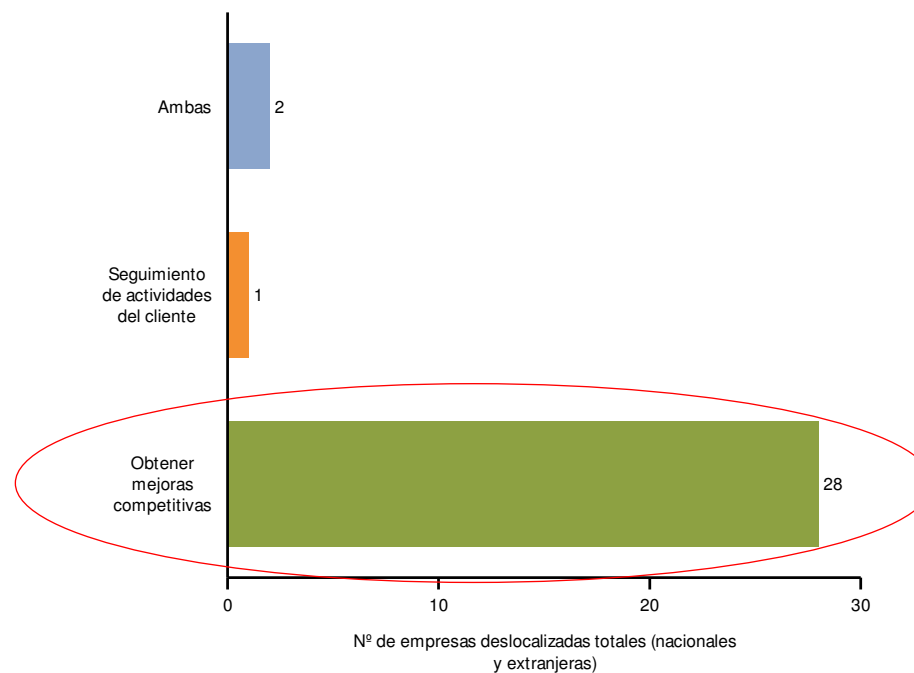


Las compañías en proceso de deslocalización buscando obtener mejoras competitivas...

Evolución de compañías iniciando procesos de deslocalización en España

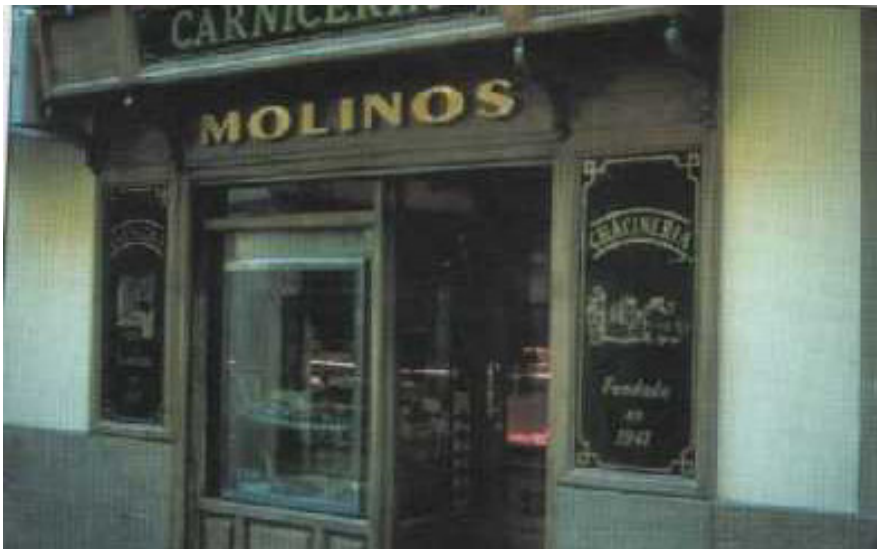


Causas de la deslocalización. -Encuesta KPMG a 31 compañías-

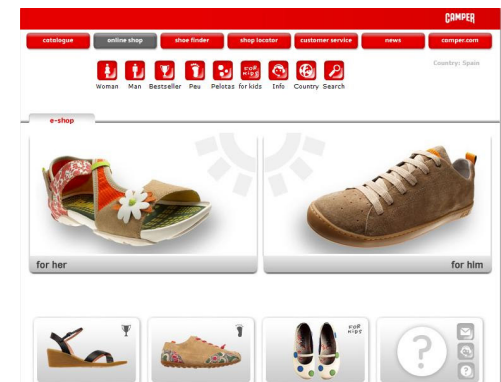


... y desarrollando centros cada vez mayores, así como invirtiendo en canales alternativos a los tradicionales

De ...



Hacia ...



Cambio de mentalidad del consumidor: “Pagas menos porque es de peor calidad” ya no aplica en la mente de los consumidores



- El consumidor gasta de una manera tan cuidadosa que analiza cada compra
- Se convierte en un buscador de tesoros (máximo valor por el menor precio). Es un juego cuyos resultados son dignos de orgullo y se transmiten a los amigos y conocidos (foie de pato)
- Es un experto comprador, está altamente cualificado ya que considera el ejercicio de comprar como algo esencial para la vida moderna
- Gastan menos en muchas categorías para proteger su capacidad de gastar más en aquellas que más le importan (derrochador y ahorrativo al tiempo)

Al mismo tiempo busca alternativas de “lujo asequible”



Nespresso mejoró sus ventas un 22% en 2009, hasta 1.890 millones

Europa Press

29/03/2010 -

Puntúa la noticia : Nota de los usuarios: 5,3 (3 votos)

10 comentarios

4 Nespresso, filial de Nestlé especializada en café en cápsulas, cerró 2009 con unas ventas de 2.770 millones de francos suizos (1.890 millones de euros), lo que representa un crecimiento de más del 22% respecto al año anterior, informó hoy la compañía, que calificó de "excelentes" estos resultados en un año "extremadamente difícil".

Imprimir
 Enviar
 Aumentar texto
 Reducir texto



- El consumidor sigue gastando en productos premium sin importarle el entorno económico, social o político
- Gastan en productos de “lujo asequible” que cubren alguna de sus necesidades emocionales:
 - Definir un estilo personal
 - Mimarse
 - Conectarse con otros
 - Buscar la aventura
- No tiene nada que ver con el derroche o el capricho, sino que busca productos que una marquen una diferencia en su forma de entender la vida

Ha pasado de recibir ofertas, a buscarlas y distribuirlas (consumidor comunicante). Internet le ha dotado de un poder sin precedentes

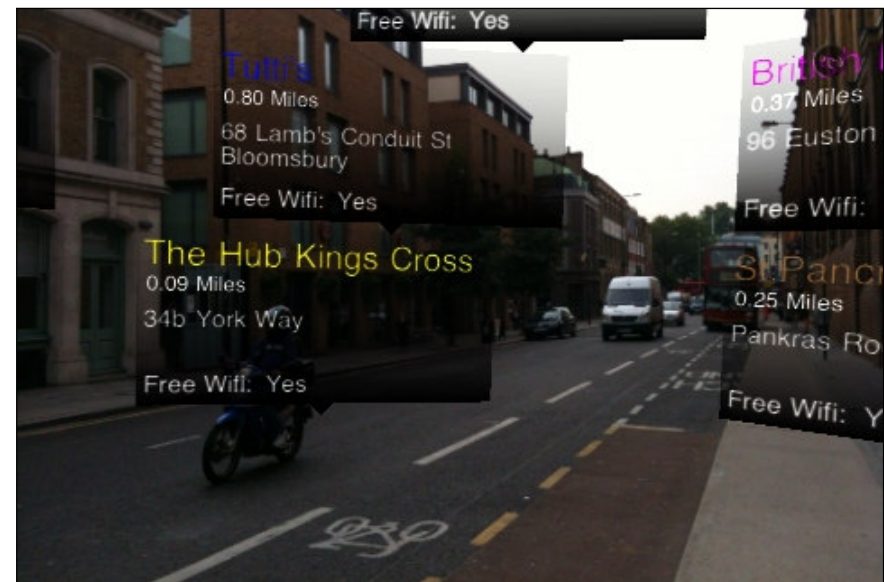
The screenshot shows the Yelp website interface. At the top, there is a search bar with the text "Search for (e.g. taco, cheap dinner, Max's)" and a "Near" field containing "San Francisco, CA". Below the search bar is a navigation menu with links like "Welcome", "About Me", "Write a Review", "Find Reviews", "Invite Friends", "Messaging", "Talk", "Events", and "Member Search". The main content area displays "Yelp San Francisco" and a "Sign Up" button. Below this, there are sections for "Best of yelp.", "Browse by Category" (with "Shopping 4687" selected), and "Review of the Day". The central focus is a search result for "Ginebra, Suiza". This result includes a "¿Cuál es tu destino?" search box, a list of "Qué ver en Ginebra" (Le Jet d'eau de Ginebra, Catedral de San-Pierre, Maison Tavel), and a "Dónde comer en Ginebra" section. A map of Ginebra is also visible, along with a list of "CIUDADES CERCANAS IMPORTANTES" (Lausana, Belmont-sur-Lausanne, Montreux, Sion, Fribourg, Sierre, Berna, Basilea).

- Nos encontramos ante un nuevo consumidor activo que no se limita a recibir ofertas sino que las busca, las distribuye, un consumidor comunicante e influyente ante su audiencia
- Este consumidor comunicante beneficiará a muchas empresas pero también sancionará a las que cometan abusos
- En esta sociedad postmoderna los consumidores participarán en la construcción de marca. El receptor tradicional se convierte también en emisor

El acceso a la información cambia la forma de comprar de los consumidores. Quiere ser único y que le traten de una manera individualizada

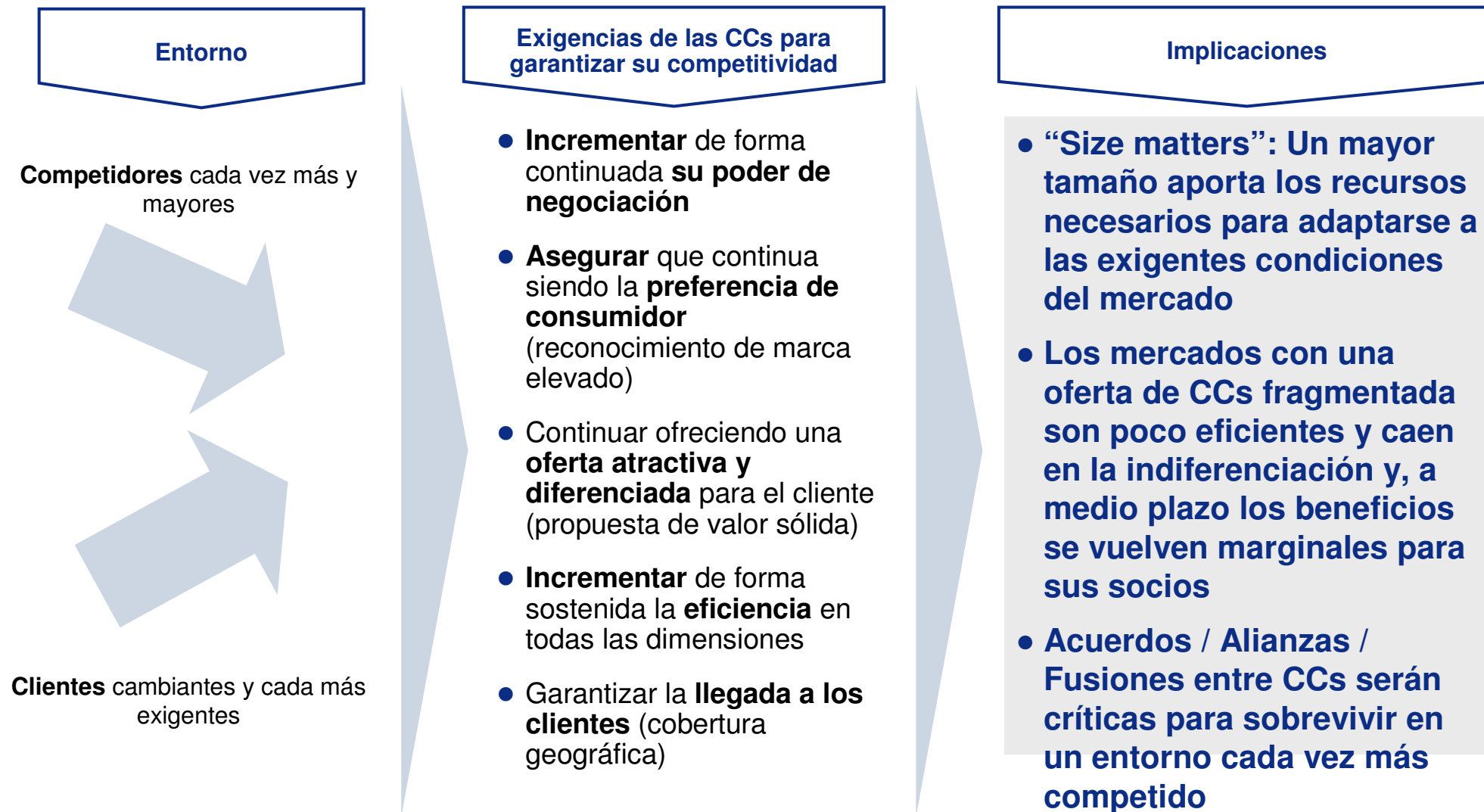


- El consumidor tiene al alcance de la mano información suficiente para decidir en cada momento que comprar y donde hacerlo más barato
- Esta transparencia cambiará la relación tradicional entre los productores, distribuidores y consumidores
- Incrementará la volatilidad de los precios y el desarrollo de las modas



Fotos: Aplicaciones AR basadas en localizaciones para iPhone

En este entorno, el volumen de negocio de las CCs resulta clave para garantizar su competitividad



Los B2Bs y especialmente las compañías de servicios B2Bs pueden también beneficiarse de sustanciales mejoras de costes y servicio al integrarse las CCs

- **Algunos B2B (y CCs) presentan resistencias culturales a la colaboración**
- **Las dificultades operativas de integración IT y las necesidades de cambio organizacional y logístico deberían abordarse como una oportunidad.**
- **Las CCs integradas pueden contribuir a la mejora operativa de estas compañías, mucho más allá de los procesos de “empaquetado y renegociación”: los procesos de integración pueden devenir en proyectos de mejora estratégica.**
- **Un análisis estratégico de las opciones de integración resulta muy recomendable**

Las ccs y las compañías afectadas pueden utilizar esta oportunidad como palanca operativa de mejora estratégica



Las sinergias post-fusión de CCs permiten incrementar la eficiencia y garantizar el nivel de competitividad

Ejemplo reciente de proyecto de integración de CCs desarrollado por KPMG

Áreas de sinergias identificadas

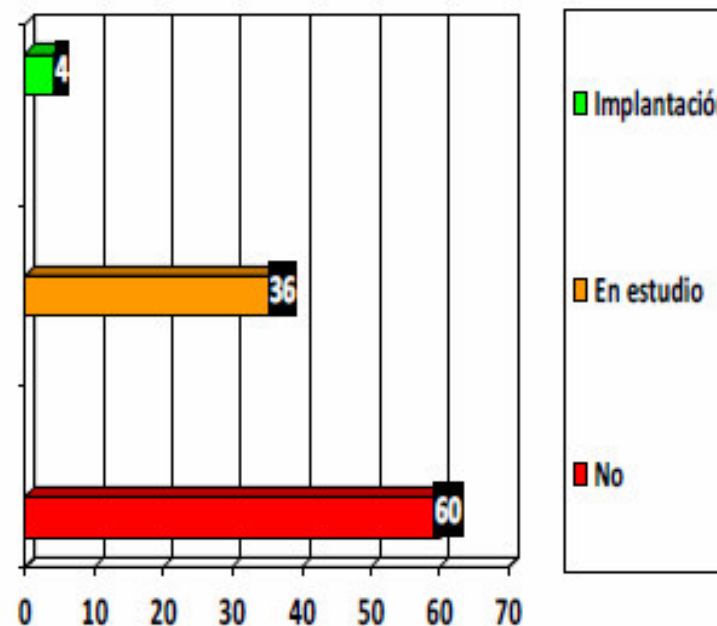
Organización	<ul style="list-style-type: none">• Optimización de la plantilla y de la estructura organizativa• Armonización de la política retributiva	Compras y logística de suministro	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a mejores precios por agregación de volúmenes de compras• Extensión de condiciones comerciales ventajosas	Logística	<ul style="list-style-type: none">• Internalización versus externalización de la logística• Integración de la logística de suministro de ambas empresas• Etc.
Gastos de estructura	<ul style="list-style-type: none">• Optimización de costes generales por contratación conjunta• Reducción de gastos por utilización de activos de la entidad fusionada	Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar los canales de venta y nuevos potenciales para las dos marcas• Aumentar el surtido por categoría• Cross-selling y mejorar prácticas comerciales	Otros	<ul style="list-style-type: none">• Internalización versus externalización de funciones de sistemas• Internalización versus externalización de otras funciones• Etc.
Logística de expedición	<ul style="list-style-type: none">• Unificación de proveedores de logística• Reutilización de rutas para reaprovisionar tiendas de las marcas por áreas	IT	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar las plataformas e las infraestructuras de TIC• Evaluar la tipología de aplicaciones más eficiente		

Tal y como ya ha constatado ANCECO la colaboración entre centrales es ya un hecho y se espera continúe a futuro

Colaboración entre centrales



Encuesta Anceco 2008 - % de encuestados considerando acuerdos de colaboración



La encuesta ANCECO indica que el proceso de colaboración seguirá con intensidad en los próximos años: las centrales que lo estudian significan el 36 % de la encuesta ANCECO 2008.

Fuente: Anceco

Gracias

Guillermo Padilla

Socio de Estrategia y Operaciones KPMG

91 456 60 46

gpadilla@kpmg.es

José E. Fernández Vidal

Director de Operaciones KPMG

91 456 60 46

josefernandez@kpmg.es