

# Estrategias de crecimiento en un ciclo económico desfavorable



# Desaceleración moderada en el crecimiento de la economía española ...

## Previsiones de crecimiento real del PIB español

Fuente	2004	2005	2006	2007 (e)	2008 (e)	2009 (e)
INE	3,3	3,6	3,9			
MINECO (sep-07)				3,8	3,3	
CE (otoño-07)				3,8	3,0	2,3
OCDE (dec-07)				3,8	2,5	2,4
FMI (oct-07)				3,7	2,7	
PwC (sep-07)				3,6	2,7	
BBVA (nov-07)				3,8	2,8	

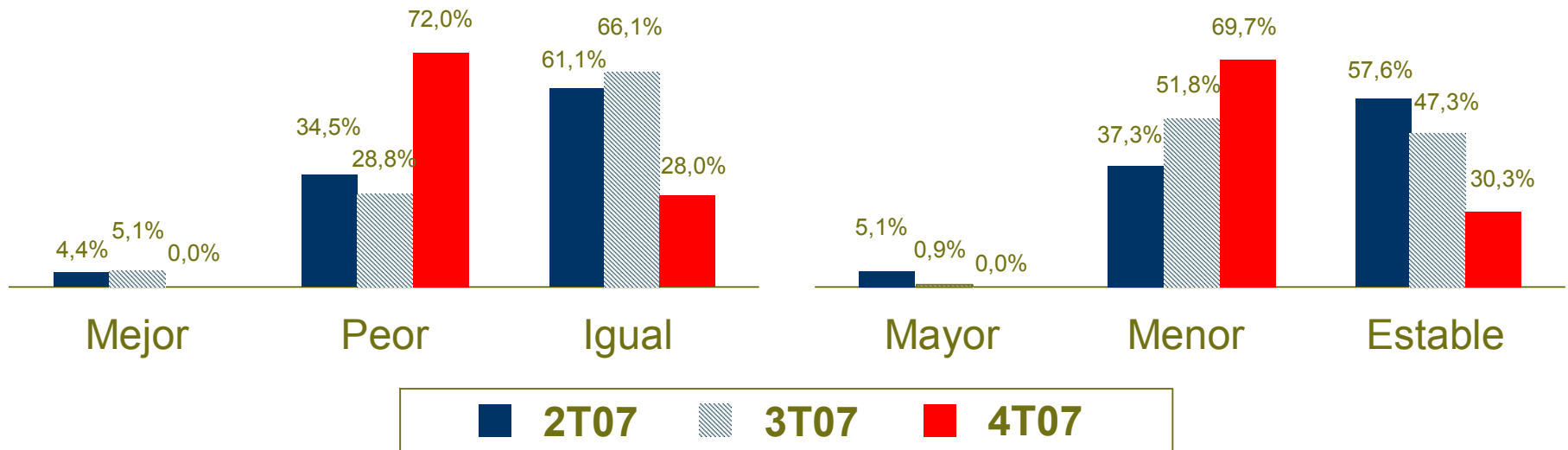
... en línea con previsiones Consenso Económico PwC ...

## Resultados del Consenso Económico PwC (4T07)

Crecimiento medio de la economía española en 2008: 3,19% (3T07) ⇒ **2,8%** (4T07)

¿Cómo evolucionará la economía en los próximos 6 meses?

¿Cómo evolucionará el consumo de las familias en los próximos 6 meses?



Fuente: PwC.

... y con la tendencia a escala internacional

## Previsiones de crecimiento real del PIB del FMI (oct-07)

	<u>Actual</u>		<u>Diferencia jul-07</u>	
	2007 (e)	2008 (e)	2007 (e)	2008 (e)
Estados Unidos	1,9	1,9	-0,1	-0,9
Alemania	2,4	2,0	-0,2	-0,4
Francia	1,9	2,0	-0,3	-0,3
Italia	1,7	1,3	-0,1	-0,4
<b>España</b>	<b>3,7</b>	<b>2,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,7</b>
Reino Unido	3,1	2,3	+0,2	-0,4
Japón	2,0	1,7	-0,6	-0,3

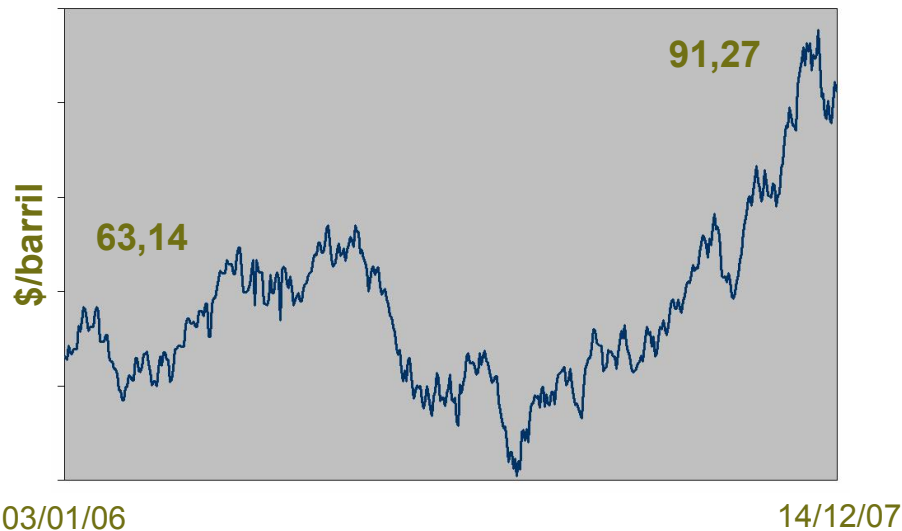
Fuente: FMI.

# Los determinantes de la desaceleración

## Los precios del petróleo

- Previsiones de EIA y BBVA: reducción y estabilización de los precios del petróleo en 2007

### Precio del crudo en el NYMEX: LS

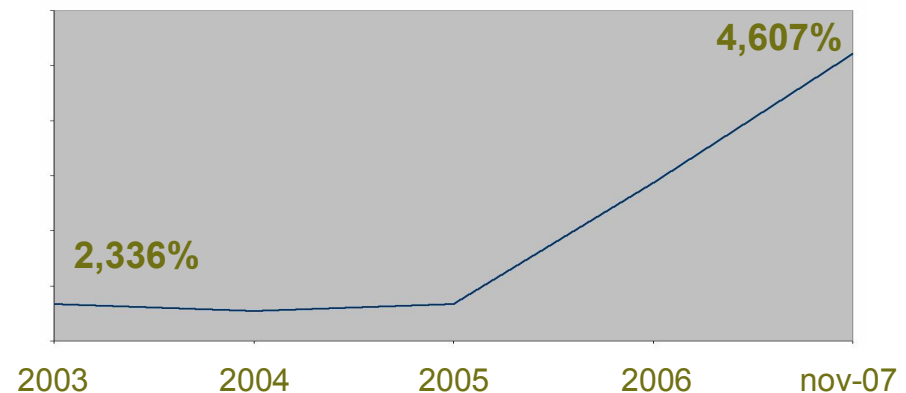


Fuente: Go Tech

## La crisis financiera de 2007

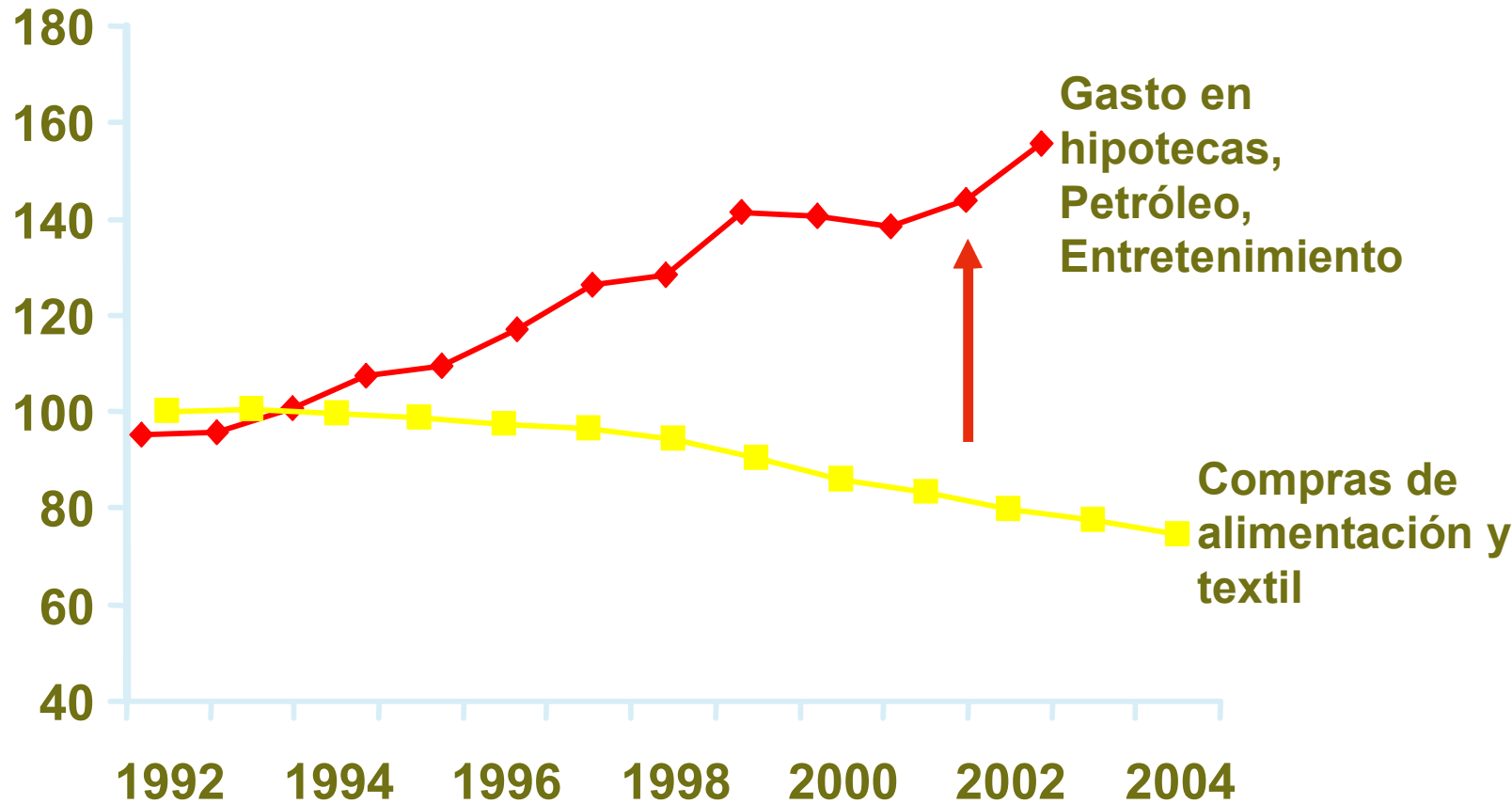
- Incremento continuado en el Euribor desde finales de 2006
- Situación empeora por falta de liquidez generada por la crisis del mercado hipotecario estadounidense

### Euribor a 12 meses

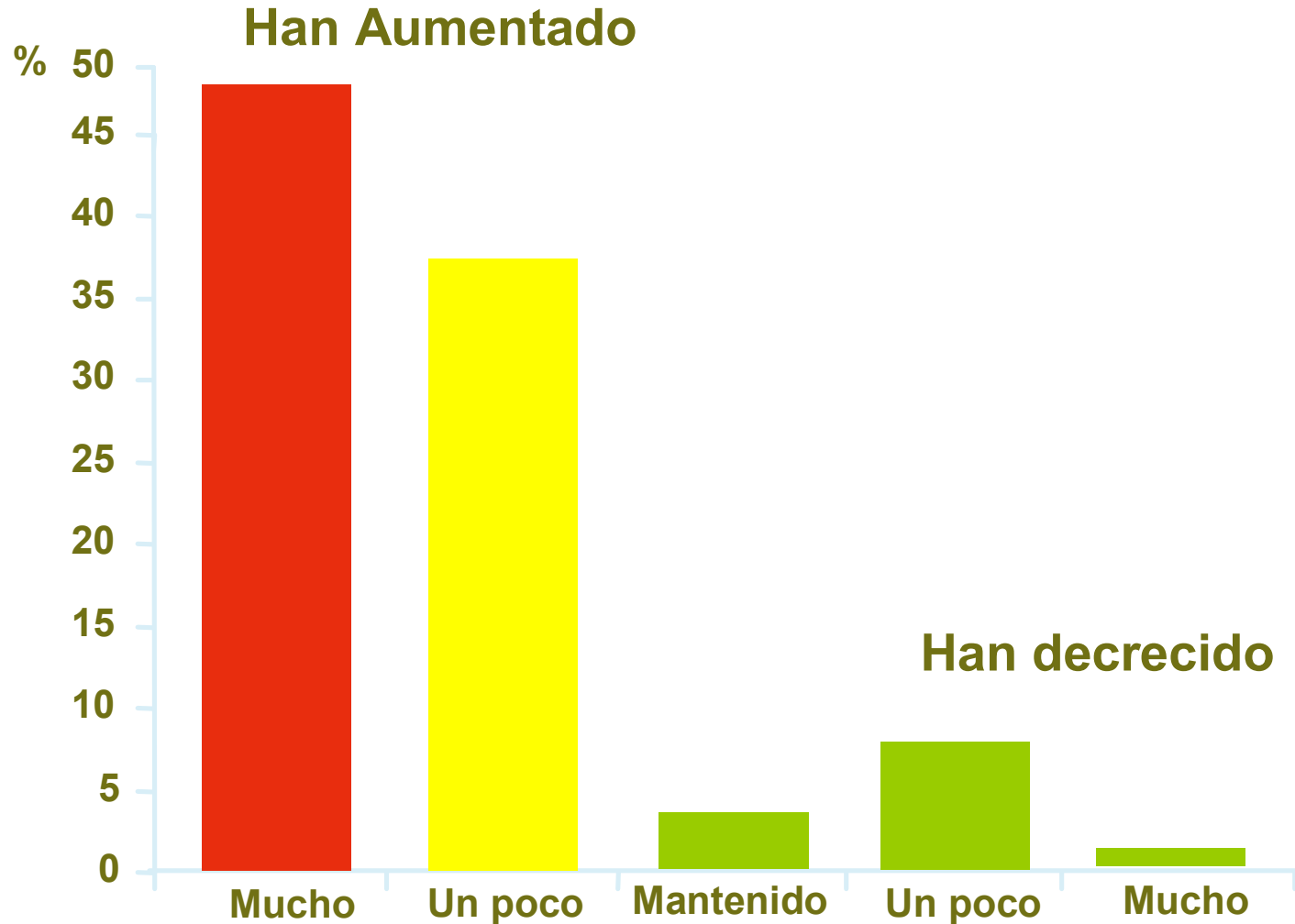


Fuente: Banco de España.

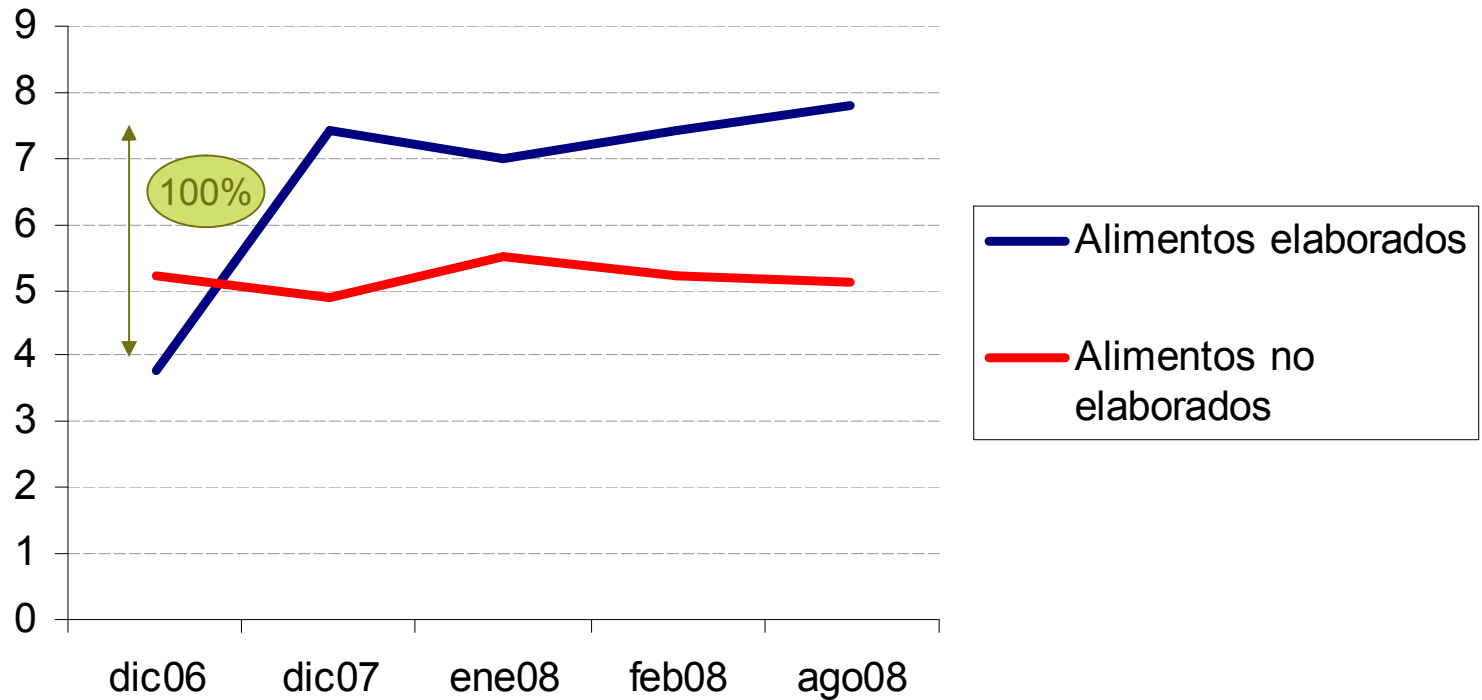
El sector de Gran consumo sufrió un movimiento de deflación, trasladando el consumidor parte de su gasto en alimentación hacia otros sectores de actividad



Paradójicamente el consumidor no tenía esa percepción...¿Cómo cree Vd. que han variado los precios en los últimos diez años?



Y en este último año, el incremento en el IPC de los alimentos ha sido substancial



Evolución del IPC de alimentación en los dos últimos años

El encarecimiento de todas las partidas que constituyen el gasto en hogar, hace que haya que decidir como repartir el presupuesto

- Encarecimiento del coste de hipoteca
- Incremento del coste del combustible
- Incremento del coste de los alimentos



El presupuesto para consumo del hogar es de casi 30.000€/ año

Sin embargo los cambios en la familia española hacen que se enfrenten a esta situación de forma diferente...



# Y un consumidor diferente...



Bajo la presión de las estandarización sueña con ser único y que le traten de forma diferente

Un consumidor que quiere ESTO y ESO

- consumidor convulsivo y ahorrador en diferentes ocasiones
- Preocupado por la dieta y por disfrutar de placeres.
- Busca lo auténtico y las novedades



# El consumidor se comporta de forma diferente según las ocasiones

*Espera recibir un conjunto de productos y soluciones para resolver un problema...*

- Paga un pequeño sobreprecio
- Prefiere resolverlo en una sola vez
- Hojea productos en esta parada
- Compra categorías relacionadas
- Busca información útil
- Esta abierta a desarrollar una relación de compra

*Busca satisfacerse a sí misma .  
Ella...*

- Paga un premium significativo
- Explora todos los canales
- Interactúa con los comerciales que la entienden
- Compra productos y experiencias que son sólo para ella
- Compra lo que quiere no lo que necesita

*Espera lograr su tarea.  
Ella...*

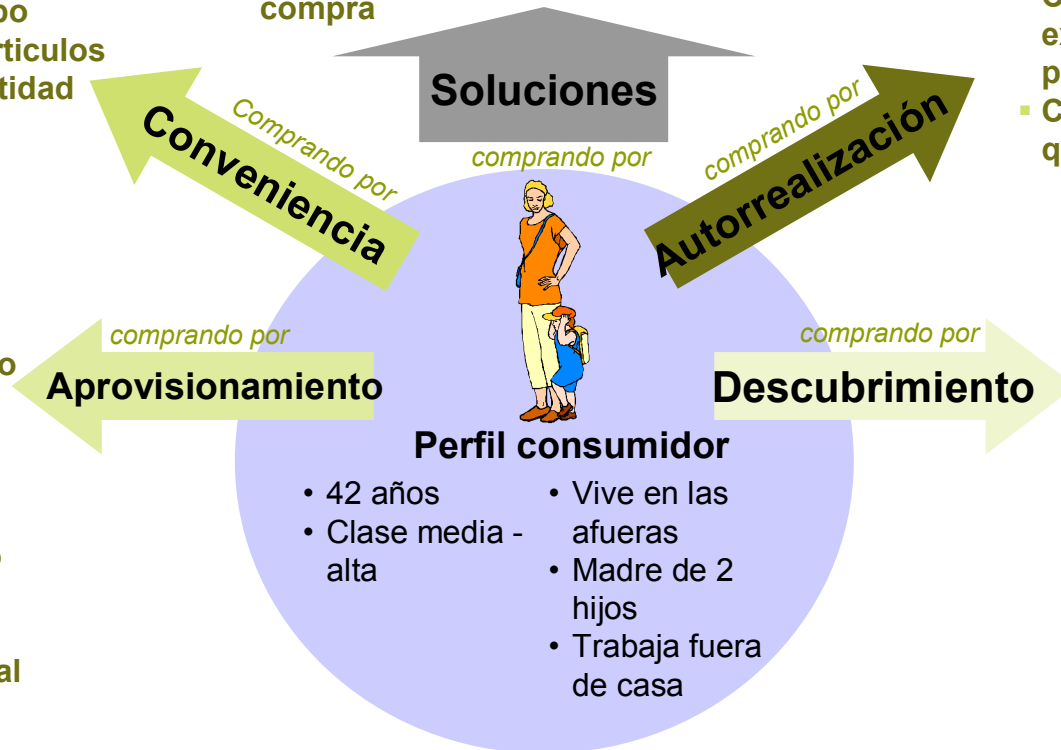
- Paga un premium
- Compra en el primer canal accesible
- Gasta poco tiempo
- Compra pocos artículos pero de gran cantidad de categorías

*Espera comprar sus marcas preferidas de una forma eficiente...*

- Paga el menor precio
- Sigue una rutina
- Compra muchos items a lo largo de muchas categorías
- Desea comprar todo de una sola parada
- Se esfuerza por que sea una tarea puntual

*Espera entretener a ella y a su familia mediante experiencias no habituales...*

- Paga un premium significativo
- Disfrutan del tiempo
- Interactúa con los empleados que enseñan y entretienen a su familia
- Compran productos que traen la experiencia a casa



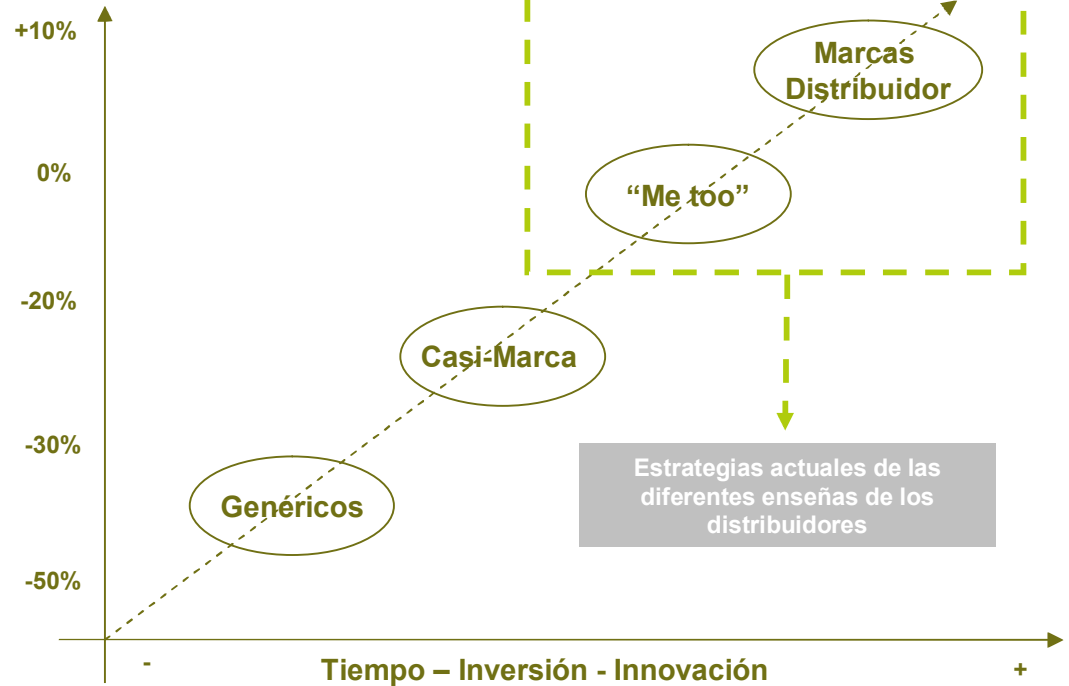


La extensión del portafolio de marcas de distribución limita la presencia en el lineal de las marcas que no sean líderes de la categoría.



Productos Tesco

Calidad vs Precio



Fuente: Dr. A. Mavrommatis

# Las inversiones en I+D+i y posicionamiento de marca no garantizan necesariamente el éxito en el mercado

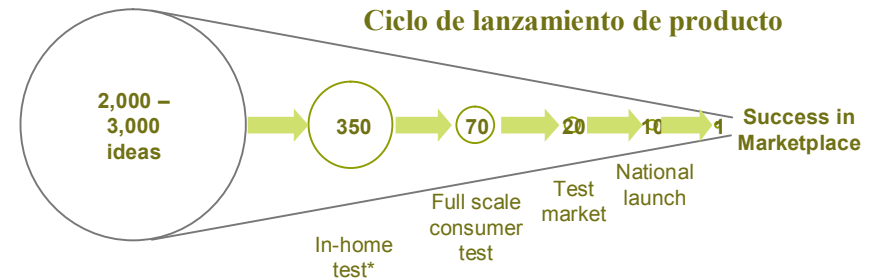
El mercado de Gran Consumo se caracteriza por ser un mercado maduro y en cierta manera saturado, dónde realmente llevar a cabo innovaciones es una tarea compleja. En la mayoría de las ocasiones, las innovaciones de producto, vienen definidas desde el departamento de Marketing (i.e cambios en presentación de producto, packaging, tamaño)

La presión de la distribución está provocando que la partida de gastos mayor en el Marketing de las empresas es la denominada "Trade Marketing", acciones de marketing que en ocasiones benefician más al poseedor del canal que al propietario del producto.

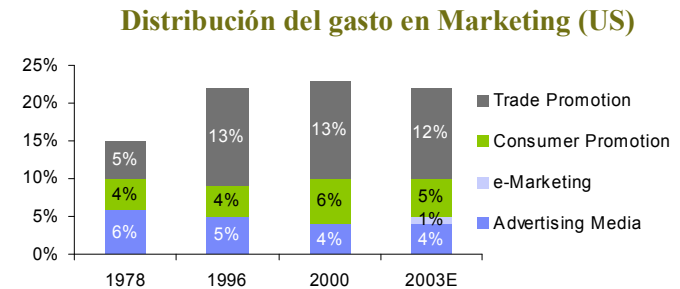
La sofisticación del consumidor, hace que el fabricante tenga que competir por "hacerse un hueco en el estomago" en un entorno, que en el caso de las categorías ingredientes por:

- Menor tiempo dedicado a la acción de comer y a la actividad de preparación de la misma, las categorías ingredientes sufren un retroceso frente a los platos preparados en porción consumidor

- Preocupación por los productos saludables y nueva moda de dietas (i.e dietas bajas en carbohidratos) que pueden afectar en mayor medida a unas categorías (galletas, pastas)

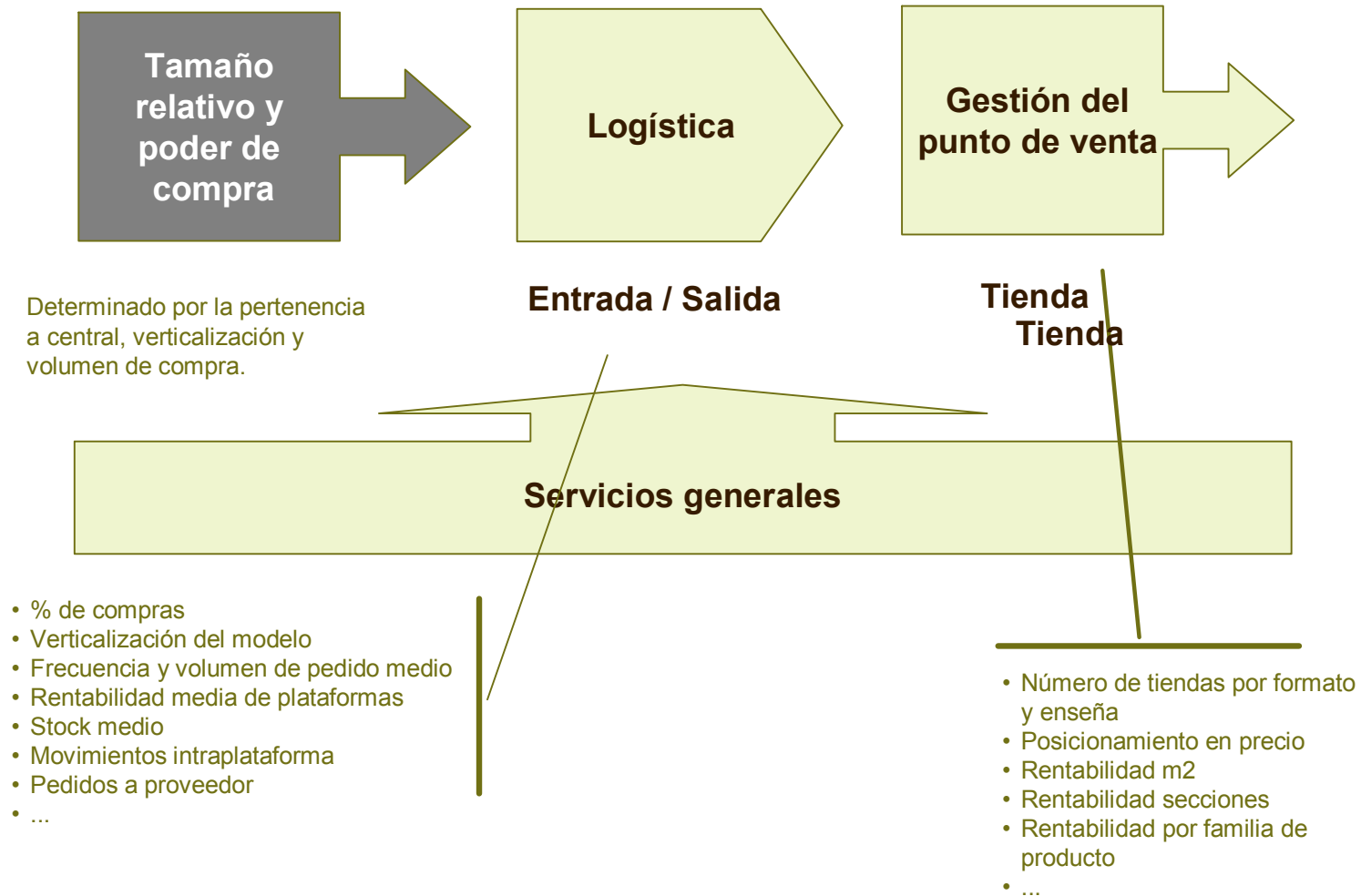


Fuente: Retail Forward/PwC



Fuente: AcNielsen /NYT

# El tamaño relativo aporta potencialidad de compra en el sector y sinergias en el ámbito de operaciones



# El mercado español ha ralentizado la actividad de M&A en el último ejercicio. Sin embargo las perspectivas son que esta actividad volverá a repuntar

Debido a la competitividad y madurez de mercados como el inglés y las nuevas tendencias en cuanto al consumo y las nuevas tendencias de los consumidores en cuanto a productos saludables y de dieta mediterránea, hace que las empresas de capital riesgo se comiencen a fijar en países como España o Italia a la hora de analizar potenciales targets.

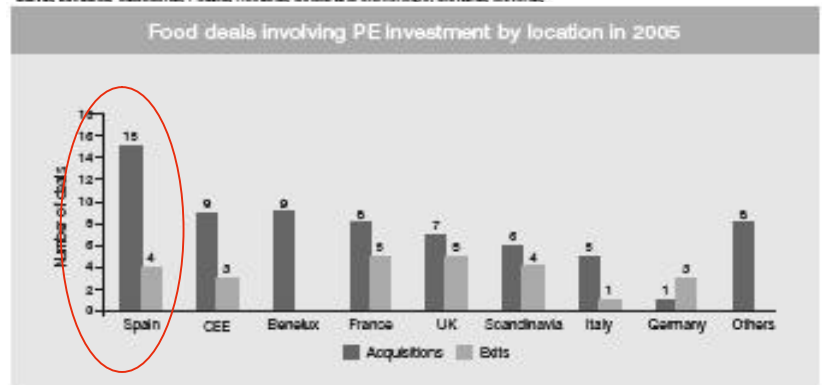
Se espera consolidación en sectores que en la actualidad se encuentran fragmentados, como consecuencia de:

- La presión de la distribución
- El incremento de costes de materia prima y energía
- Regulación y demanda de los consumidores
- Alternativas de importación más baratas

En definitiva, las compañías están continuando un proceso de alcanzar economías de escala que les permita un posicionamiento adecuado a la hora de comenzar a competir con mercados emergentes



Source: dealogic, M&A Global  
(CEE is defined as: Albania, Bosnia Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Macedonia, Poland, Romania, Serbia and Montenegro, Slovakia, Slovenia)



Source: dealogic, M&A Global

# En un mercado hipercompetitivo, las ventajas competitivas se deterioran rápidamente, por lo que es necesario establecer alianzas a largo plazo con nuestros clientes

El objetivo de las empresas que se sitúan en entornos muy competitivos es generar de forma continua nuevas ventajas competitivas, mientras las actuales siguen vigentes.

Los ciclos competitivos se han ido acortando, por lo que necesario continuar destinar recursos a la constante innovación.

Es necesario buscar mecanismos de apalancamiento en los clientes, mediante relaciones a largo plazo.

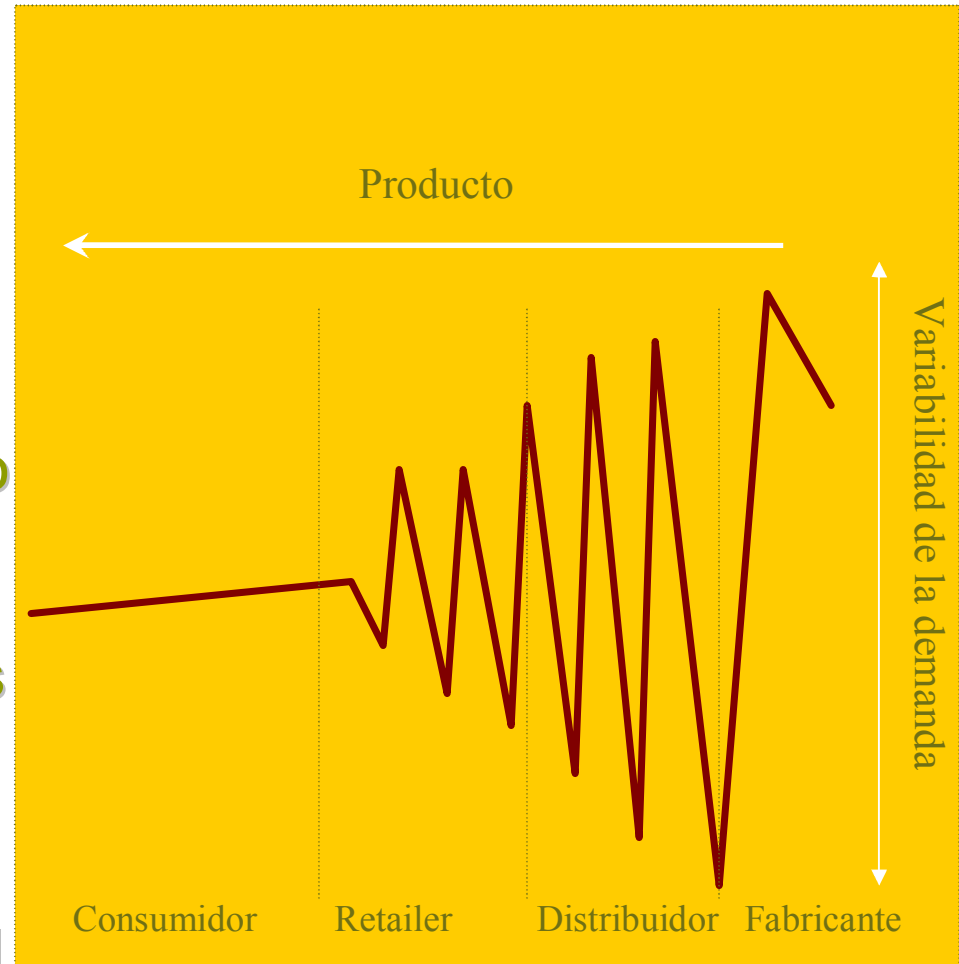
El establecimiento de las relaciones con clientes protegen contra la copia por parte de los competidores de las ventajas competitivas de la organización.



# Previsión de la demanda

Realizar una adecuada previsión de la demanda garantiza alcanzar el nivel de servicio deseado con un coste razonable.

Conocer la demanda, significa conocer la demanda en el punto de venta, evitando de esta manera el llamado efecto “Bullwhip”, caracterizado por las fluctuaciones sufridas en la demanda a lo largo de la cadena, aun cuando la demanda en el consumidor final es casi uniforme.



**Efecto bullwhip**

# El ahorro de costes hay analizarlo detenidamente...



Visibles

Incremento y de marca blanca Back to core business	Reducción de gama Ahorros en empleados No "refit" de tiendas
---	--

invisibles

SCM Headquarters	Perdida de nivel de servicio Promesas incumplidas
---------------------	--

**Cambios en la demanda**

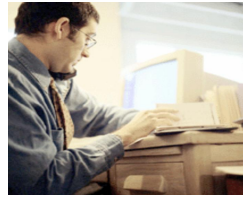
**Retailer**



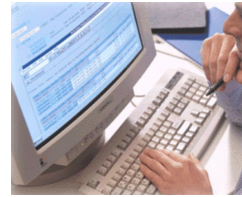
**Analizar la información en el punto de venta**



**Definir surtidos**



**Generar presupuesto a nivel de ítem**



**Crear pedidos de compra**

**Compartido**



**Discusión informal/manual**



**Proveedor**



**Estudio de mercado**



**Generar presupuestos**



**Revisar plan de producción**



**Satisfacer los pedidos**

**Cambios en la cadena de aprovisionamiento o en la capacidad**

**Riesgos en el retailer**

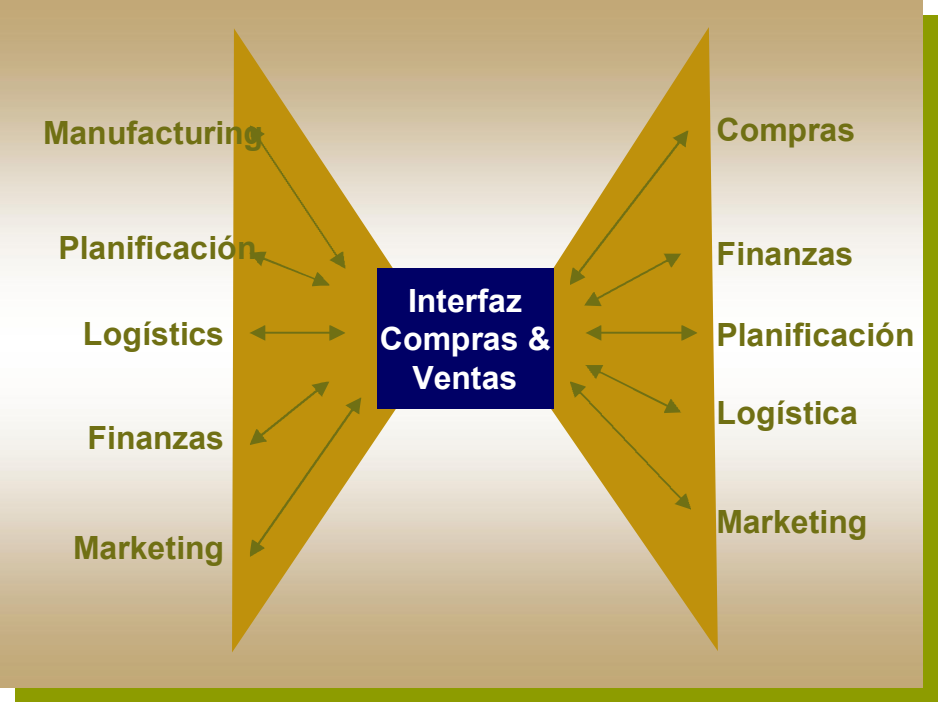
- Fuera de stocks
- Entregas tarde
- Envios multiples
- Publicidad ineficaz
- Traspaso de los riesgos del proveedor

**Riesgos del proveedor**

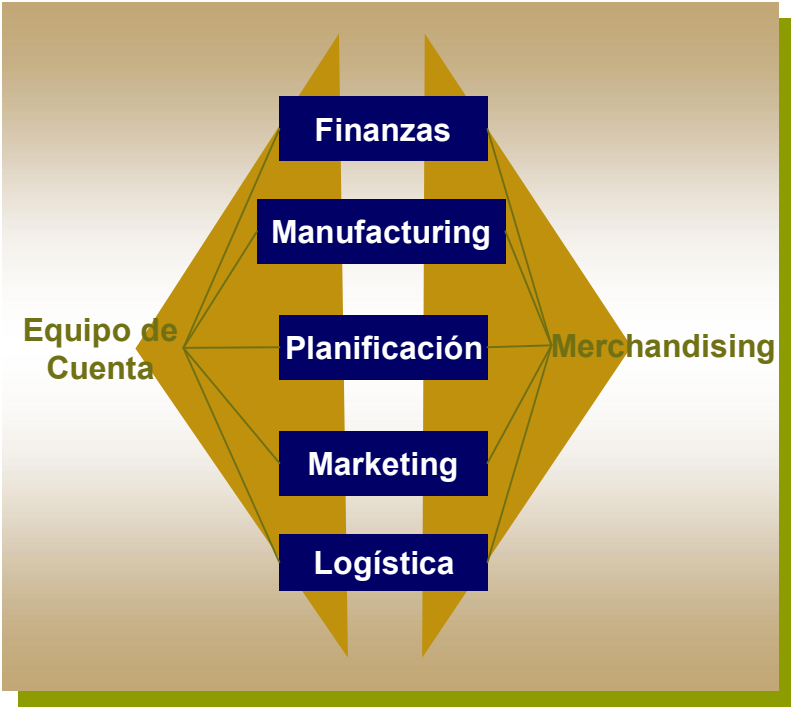
- Perdida de ventas
- Incremento del stock de seguridad
- Obsolescencia
- Planificación ineficiente

# Cambio en las relaciones cliente-proveedor

## Relaciones tradicionales



## Relaciones "colaborativas"



**Retailer**

**Compartido**

**Proveedor**

**Cambios en la demanda**



**Analizar la información en el punto de venta**



**Definir surtidos**



**Generar presupuesto a nivel de ítem**



**Crear pedidos de compra**



**Desarrollar acuerdo marco**



**Crear planes de negocio compartidos**



**Identificar, resolver excepciones**



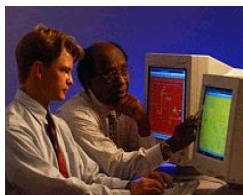
**Satisfacer la demanda**



**Evaluar resultados**



**Estudio de mercado**



**Generar presupuestos**



**Revisar plan de producción**



**Satisfacer los pedidos**

**Cambios en la cadena de aprovisionamiento o capacidad**

# Beneficios de la implantación

Beneficios para el Retailer	Cambios	Beneficios para el Fabricante
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del tiempo de aprovisionamiento</li> </ul>	<p><b>Visibilidad de la información en tiempo real</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del tiempo gestión de pedido</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de las ventas debido a una mejor gestión del lineal</li> </ul>	<p><b>Respuesta ante cambios en la oferta/demanda</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de las pérdidas de ventas</li> <li>Mejora del nivel de servicio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de stocks y stocks de seguridad</li> <li>Menos devoluciones y “markdowns”</li> </ul>	<p><b>La información reemplaza al inventario</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de stocks y stocks de seguridad</li> <li>Reducción de la obsolescencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejores promociones</li> </ul>	<p><b>Sincronización entre áreas funcionales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en las promociones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los costes logísticos</li> </ul>	<p><b>Simplificación de procesos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los costes logísticos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en la exactitud de las previsiones</li> </ul>	<p><b>Medición del desempeño</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora del plan de producción, mejora de la exactitud de las previsiones</li> </ul>

## Otros beneficios compartidos...

- Relaciones más estables y duraderas
- Mejora en la satisfacción del cliente con la tienda y la marca
- Mejora en el diseño de surtidos
- Mejor gestión de los parámetros de reaprovisionamiento

# Mejora conseguidas según los analistas

<b>Retailer Benefits</b>	<b>Typical Improvement</b>
Better Store Shelf Stock Rates	2% to 8%
Lower Inventory Levels	10% to 40%
Higher Sales	5% to 20%
Lower Logistics Costs	3% to 4%
<b>Manufacturer Benefits</b>	<b>Typical Improvement</b>
Lower Inventory Levels	10% to 40%
Faster Replenishment Cycles	12% to 30%
Higher Sales	2% to 10%
Better Customer Service	5% to 10%

**Table 1: Typical CPFR benefits**

*Source: AMR Research, 2001*

[www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es)