



cutting through complexity

KPMG EN ESPAÑA

# Retos y perspectivas de la industria de alimentación y bebidas en España

[kpmg.es](http://kpmg.es)

**FIAB**  
ALIMENTAMOS  
EL FUTURO  
2020



## Índice

<b>Prólogo</b> .....	5
<b>Escenario:</b> Las empresas productoras de alimentación y bebidas en España .....	6
<b>Principales conclusiones de la encuesta:</b> Infografía .....	8
<b>1 Retos y estrategias.</b> Crecimiento y rentabilidad en el centro de la estrategia .....	11
<b>2 Inversión.</b> Innovación y eficiencia como prioridades de la industria .....	14
<b>3 Internacionalización.</b> Competir y ganar dimensión en un mercado global .....	16
<b>4 Digitalización.</b> La escalada de los medios online como canales de venta y comunicación .....	21
<b>Sobre este informe</b> .....	26

**Las empresas de alimentación y bebidas en España se encuentran inmersas en la consecución del reto que implica contener precios y, a la vez, apostar por un modelo internacionalizado e innovador.**

## PRÓLOGO

La industria de la alimentación y bebidas ha sabido ocupar el espacio que le corresponde como uno de los primeros sectores industriales de la economía nacional. Este puesto no es una casualidad, ni ha sido sencillo llegar hasta aquí, principalmente por el convulso momento que nos ha tocado vivir. Es fruto del trabajo de una industria comprometida, que ha sabido mantener sus cifras durante más de dos décadas, resistiendo a los cambios económicos, y posicionándose como uno de los cimientos que sostendrá el crecimiento de nuestro país.

El actual contexto macroeconómico con la depreciación del euro frente al dólar, la caída en los costes energéticos y la incipiente reactivación del consumo interno genera un escenario favorable para consolidar la recuperación. Con estos mimbres, la industria de alimentación y bebidas se revela fundamental para la economía española al representar el 16,8% de Valor Añadido Bruto Industrial (VAB) y facturar anualmente más de 90.000 millones de euros. Sin embargo, existen ciertos aspectos económicos y políticos que han de ser abordados para otorgar al sector el papel que debe desempeñar como líder del cambio hacia la recuperación definitiva.

El informe *Retos y perspectivas de la industria de alimentación y bebidas en España*, elaborado por KPMG en colaboración con FIAB en el marco del II Madrid Food & Drink Summit, recoge las sensaciones y perspectivas a corto plazo de los directivos del sector en un

momento clave. Un futuro próximo que, tal y como concluye el informe, estará marcado por la búsqueda de mercados exteriores, la rápida adaptación al entorno digital y la capacidad para aprovechar sinergias que faciliten una mayor eficiencia de procesos.

La urgencia por encontrar nuevas fórmulas para aumentar la rentabilidad que no repercutan directamente en el precio es uno de los principales retos a los que se enfrenta la industria. Las empresas de alimentación y bebidas en España se encuentran inmersas en la consecución del reto que implica contener precios y, a la vez, apostar por un modelo internacionalizado e innovador.

De este debate deberán emerger las claves del sector para el siglo XXI, una industria que tiene que competir en un mercado global, ofrecer los mejores productos de la manera más adecuada a la población y mantener la fidelidad de un consumidor cuya decisión de comprar se ve influenciada por una infinidad de nuevas fuentes de opinión e información. No es casual que, según las conclusiones de esta encuesta, las redes sociales se hayan convertido en uno de los principales canales de comunicación con los consumidores. Sorprende, sin embargo, que únicamente un 3% de los encuestados contemple sus canales digitales entre sus destinos prioritarios de inversión. Por ello, la optimización de sinergias entre empresas en su esfuerzo exportador, logístico y comercial puede resultar determinante.



**Carlos Peregrina,**  
socio responsable de  
Distribución y Consumo  
de KPMG en España



**Pedro Astals Coma,**  
presidente de la Federación  
Española de Industrias de la  
Alimentación y Bebidas (FIAB)

# ESCENARIO

## LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EN ESPAÑA

En España, la industria de alimentación y bebidas (IAB) desempeña un papel clave en el conjunto de los sectores económicos y su evolución ha resultado fundamental en el inicio de la recuperación económica que se ha consolidado en 2014. Buena prueba de ello son las estimaciones del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), que revelan que el crecimiento anual real de la producción del sector en 2014, ponderando la producción de alimentación y la de bebidas, ha sido del 2,6%. Este dato es el mejor registrado desde 2005.

En concreto, el sector es una de las primeras industrias del país al facturar más de 90.000 millones de euros anuales y representar el 2,7% del Producto Interior Bruto (PIB) de España.

Además, el Índice de Producción Industrial (IPI) para el sector de alimentación cerró diciembre de 2014 con un incremento del 2,7% respecto al mismo mes del año anterior. La cifra de crecimiento en el sector de bebidas sería del 2,2% en el mismo periodo, el más alto de los últimos años.

Uno de los pilares fundamentales en los que se basa este buen apunte macroeconómico reside en el aumento continuado de las exportaciones.

Así, se registró un incremento anual del 9,3% en diciembre, mientras que las proyecciones de FIAB apuntaron a que se cerraría 2014 con un crecimiento anual del 5,5% respecto al año anterior. Esto supone un volumen de exportación superior a los 23.700 millones de euros y la consolidación del crecimiento de las exportaciones muy por encima de las del conjunto de la economía española, que registró un aumento del 1,7%.

### Mercados prioritarios y empleo

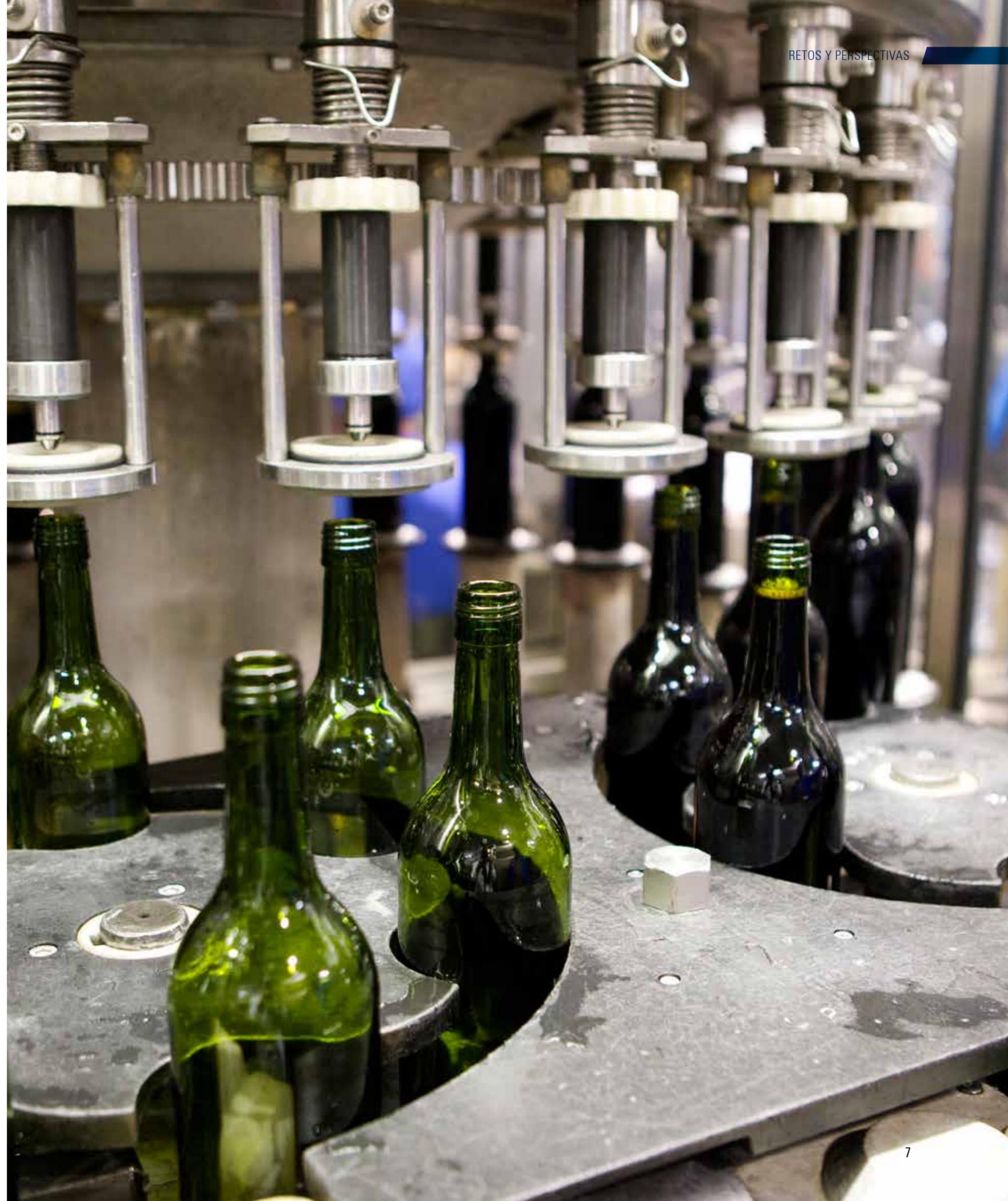
La apuesta por la presencia en mercados extranjeros continuó al alza durante 2014. Estados Unidos, China, Reino Unido, Japón y el sudeste asiático se han convertido en objetivos prioritarios para la industria. De hecho, las exportaciones en 2014 para esos territorios superaron los 4.225 millones de euros. Así, la industria de la alimentación y bebidas aportó mayor crecimiento vía exterior que por demanda interna frente a lo experimentado por el resto de áreas de la economía del país.

El año 2014 cerró con una afiliación anual media a la Seguridad Social de 380.077 trabajadores, lo que representa un incremento anual del 1,8% frente a 2013. Los datos refrendan, por tanto, la evolución positiva de la industria.

### LOS GRANDES RETOS DEL SECTOR

En este escenario y bajo el lema "Alimentamos el Futuro", FIAB, con el apoyo del Gobierno, ha presentado un *Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas* con el objetivo de contribuir a la mejora de la eficacia del conjunto de la economía española con el año 2020 como horizonte.

Esta ambiciosa iniciativa busca que el sector mantenga un crecimiento sostenido en ventas netas de un 4% anual, alcanzando así los 115.000 millones de euros en 2020, y crear 60.000 puestos de trabajo en los próximos seis años.



# RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DE

# ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EN ESPAÑA

## ESTRATEGIA DIGITALIZACIÓN

## PRODUCTOR AGROALIMENTARIO

## ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN

### COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

PRINCIPALES FACTORES QUE MARCARÁN SU EVOLUCIÓN:

- Comercio online
- Proximidad de las tiendas
- Precio del surtido

### COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR

MEDIOS MÁS RELEVANTES:

- Redes sociales
- Marketing en el punto de venta
- Comunicación con medios tradicionales (televisión, prensa...)

### PRIORIDADES DE INVERSIÓN

- Publicidad y marketing
- Procesos de eficiencia en costes
- Adquisición de nuevos negocios/ compañías
- Expansión geográfica

### PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR

- Capacidad de mantener márgenes
- Necesidad de implementar mejoras operativas y reducción de costes de estructura
- Operaciones corporativas

### ESTRATEGIAS A L/P (CRECIMIENTO)

- Internacionalización
- Expansión nacional
- Rentabilidad del negocio

### ESTRATEGIAS A C/P (COYUNTURA INCIPIENTE DE RECUPERACIÓN)

- Política de precios
- Reducción de costes de fabricación
- Revisión de surtido

### ¿CÓMO COMPETIR EN UN MERCADO GLOBAL?

CLAVES DEL ÉXITO:

- Ser competitivo en costes/ precios
- Tener capacidad de inversión/ financiación
- Buscar a un buen socio local

### ¿CÓMO GANAR DIMENSIÓN EN EL EXTERIOR?

- Cooperación con otras empresas

### ÁMBITOS CON MAYOR POSIBILIDAD DE APLICACIÓN DE ACUERDOS

- Logística
- Seguridad/calidad alimentaria

### PRINCIPAL BARRERA

- Diferencias en políticas comerciales

### COMERCIO ONLINE CLAVES PARA SU DESARROLLO:

- Experiencia positiva de compra online
- Logística adaptada a las necesidades del cliente
- Desarrollo de nuevas aplicaciones móviles

Un 31% considera las redes sociales como el medio más relevante en la comunicación con el consumidor

El comercio online será clave para un 26% de los empresarios agroalimentarios

La capacidad de mantener márgenes es el principal reto del sector para el 42% de los encuestados

Para la mitad de los encuestados la cooperación con otras empresas es el medio para ganar dimensión en el exterior

La adquisición de nuevos negocios es para un 18% su prioridad de inversión.

Las diferencias en políticas comerciales es para seis de cada diez empresarios del sector el principal obstáculo a la hora de adoptar acuerdos de colaboración entre empresas fabricantes



42%

De los encuestados señala la capacidad de mantener márgenes como su reto más inmediato.

# 1 RETOS Y ESTRATEGIAS

## CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA

Según las respuestas de los encuestados en el informe *Retos y perspectivas de la industria de alimentación y bebidas en España*, el reto diario más importante que enfrentan hoy en día las empresas del sector de alimentación y bebidas es la capacidad para mantener sus márgenes, según señala el 42%. Esta situación responde a la presión de precios a la baja, especialmente fuerte durante los últimos años de crisis económica, en los que el factor precio se ha convertido en uno de los más relevantes a la hora de influir en la decisión de compra. Por este motivo, el 31% señala como su reto prioritario las mejoras operativas y la reducción de costes de estructura, como medidas para lograr que la rebaja de los precios no sacrifique su margen de beneficios (Gráfico 1).

El diferencial de precios entre primeras marcas y marcas de distribuidor ha sido la causa principal de que estas últimas hayan ganado durante estos años cada vez más cuota de mercado. Para afrontar este escenario, la política basada en precios sigue siendo la estrategia principal elegida por las empresas del sector consultadas, según afirma el 36% de las mismas, que aúna productores y distribuidores.

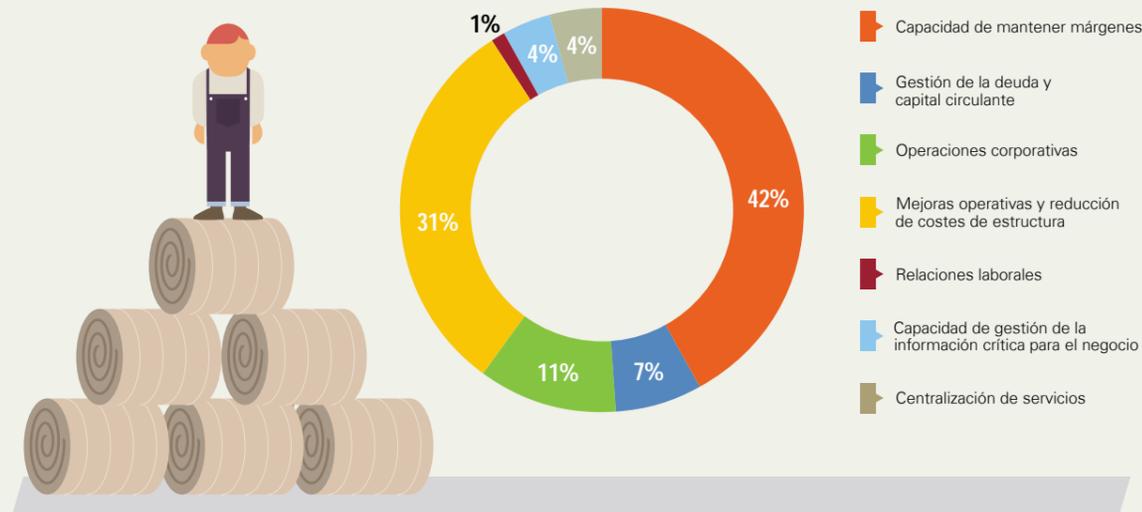
Por su parte, un 28% manifiesta centrar su estrategia en la reducción de los costes de fabricación, mientras que un 21% prioriza la revisión del surtido (Gráfico 2). Así, los planes de acción que están llevando a cabo las compañías del sector de alimentación y bebidas responden a los principales retos que presenta la industria.

Preguntados por las palancas de actuación que serán más relevantes para el crecimiento de su empresa, dos respuestas toman fuerza: el 25% señala la rentabilidad del negocio, mientras que un 21% opta por la internacionalización (Gráfico 3). La paulatina recuperación del mercado interno ha devuelto a las empresas de la industria alimentaria y de bebidas a la senda del crecimiento, y a buscar de nuevo la rentabilidad de su negocio para poder crecer. En este sentido, la internacionalización se presenta como una de las alternativas imprescindibles a la complicada situación del sector en España, así como una vía esencial de crecimiento.

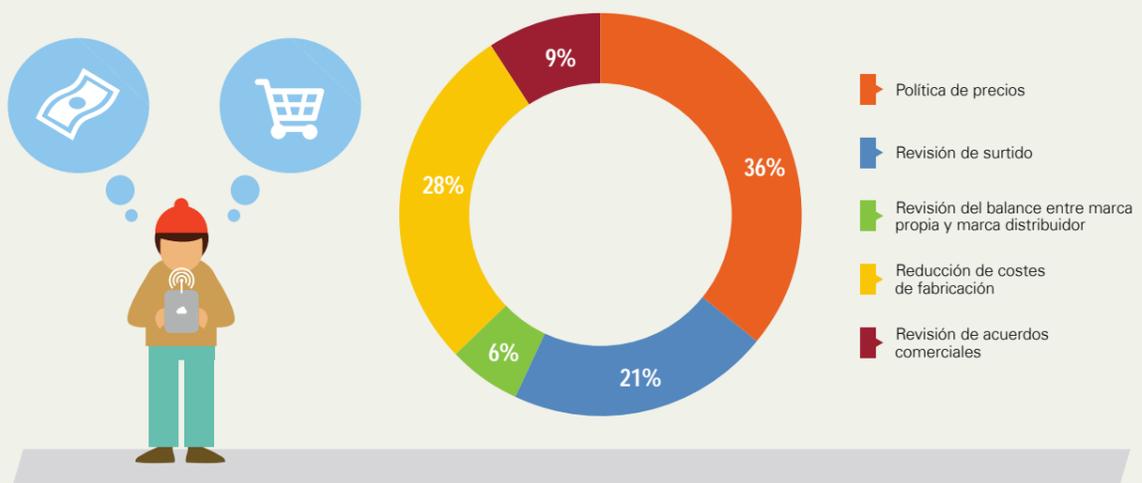
En lo que respecta al mercado nacional, las discrepancias de productores y distribuidores en materia de marca de distribuidor y políticas de precios se tradujo en 2013 en la entrada en vigor de la Ley de la Cadena Alimentaria (LCA), una demanda histórica de la industria y los productores españoles a la que también se unieron algunas organizaciones de consumidores.

Más de un cuarto de los encuestados señala que el efecto más relevante de la LCA ha sido permitir una mayor transparencia en las relaciones comerciales entre operadores, mientras que un 22% opina que su principal impacto ha sido favorecer una competencia más justa. La innovación y el empleo son los que menos favorecidos se han visto por la Ley, señalados por tan solo un 5% y un 2%, respectivamente (Gráfico 4).

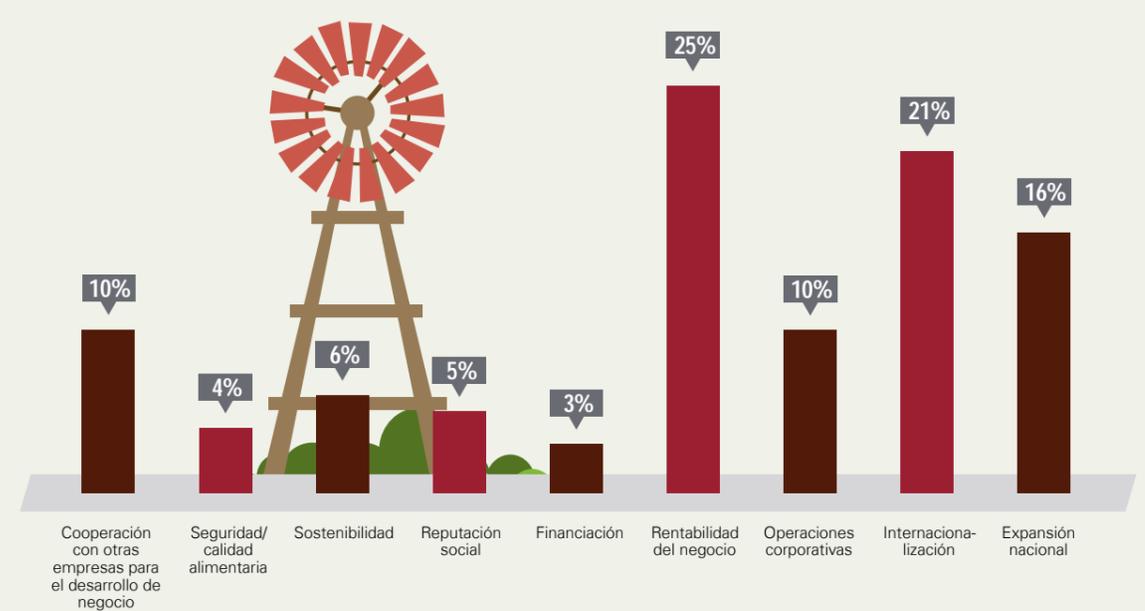
1. En el corto plazo, ¿cuál sería el reto inmediato al que se enfrenta su compañía?



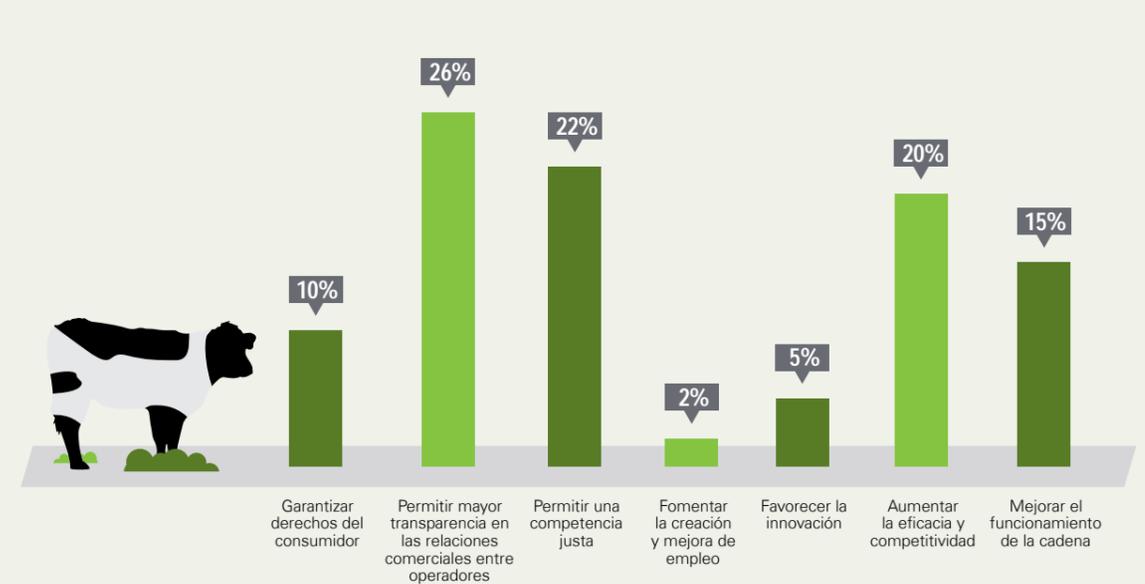
2. ¿En qué aspecto se centra principalmente el plan de acción de su compañía en el mercado español como respuesta a la coyuntura económica general?



3. De cara al futuro, ¿qué palancas de actuación considera más relevantes para el crecimiento de su empresa?



4. ¿Cuál es para usted el efecto más relevante de la Ley de Equilibrio de la Cadena Alimentaria?





## 2 INVERSIÓN

### INNOVACIÓN Y EFICIENCIA COMO PRIORIDADES DE LA INDUSTRIA

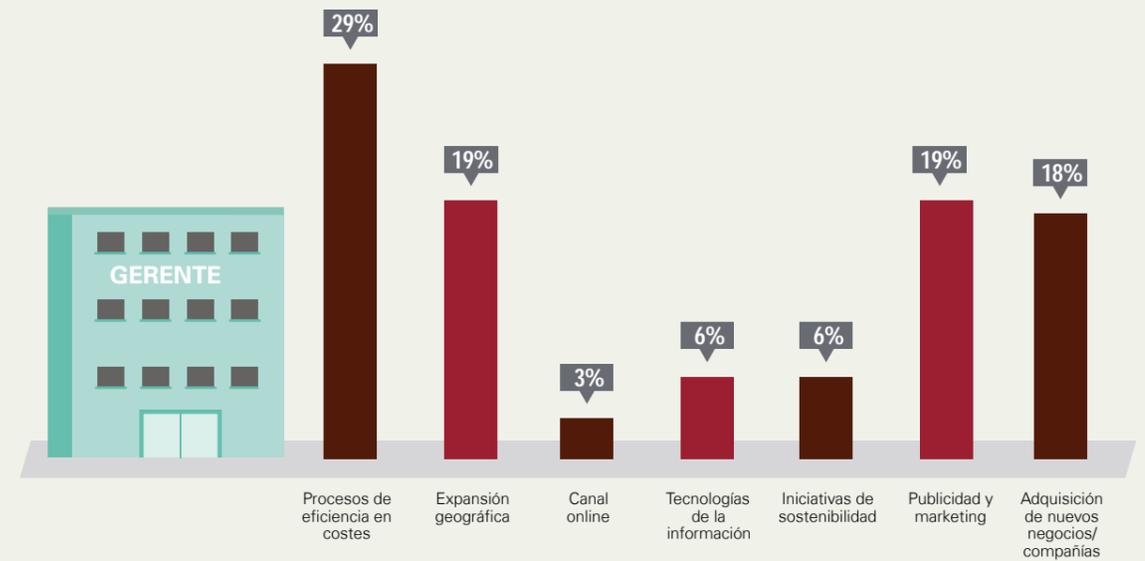
**29%**

De los encuestados identifica los procesos de eficiencia en costes como su prioridad de inversión actualmente

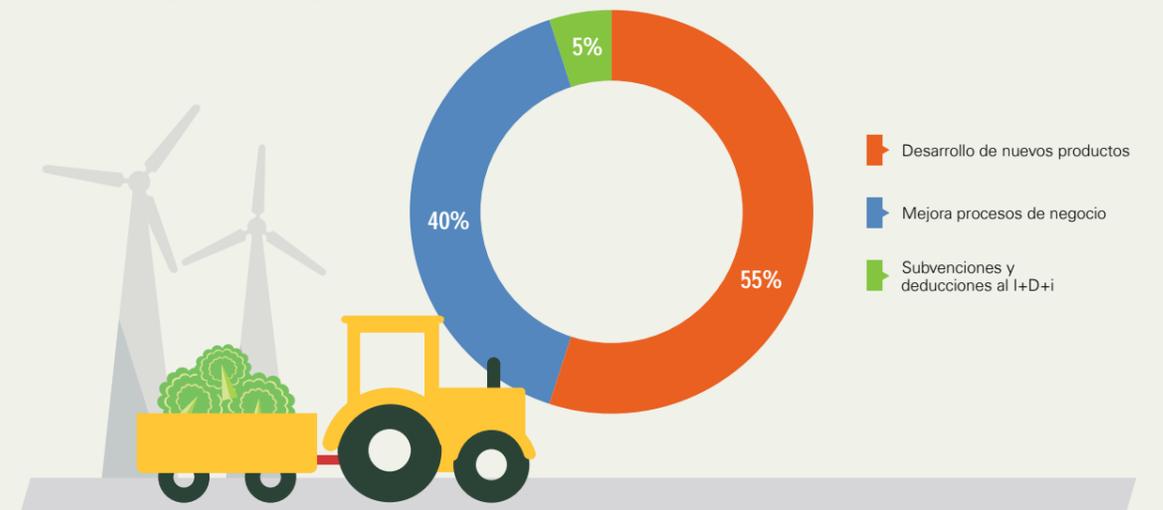
En cuanto a prioridades de inversión para las empresas encuestadas de alimentación y bebidas, adquieren gran importancia los procesos de eficiencia en costes, que un 29% señala como su prioridad de inversión, seguidos de la expansión internacional y la publicidad o el marketing, con un 19% respectivamente (Gráfico 5).

Por otro lado, los encuestados apuestan por la innovación centrada en el desarrollo de nuevos productos, en un 55% de los casos, como factor clave de competitividad y diferenciación. A su vez, la necesidad de optimizar el día a día de la empresa, también a nivel operativo, hace que el 40% de los productores de alimentación y bebidas centren su inversión en innovar en procesos de negocio (Gráfico 6).

5. ¿Cuáles son las prioridades de inversión de su compañía actualmente?



6. ¿Qué aspecto considera como principal en su empresa en cuanto a la inversión en I+D+i?





### 3 INTERNACIONALIZACIÓN COMPETIR Y GANAR DIMENSIÓN EN UN MERCADO GLOBAL

50%

De los encuestados cree que la cooperación con otras empresas es el medio para ganar dimensión en el exterior.

Para la industria de alimentación y bebidas la internacionalización representa una gran oportunidad de negocio que acerca a las empresas españolas a un mayor número potencial de clientes y se presenta como alternativa a un mercado nacional marcado por la presión de los precios. Desde FIAB señalan que en los últimos años se ha logrado consolidar la internacionalización del tejido empresarial del sector, que ha crecido un 5% de media anual en cuanto al número de empresas exportadoras y ha aumentado sus ventas al exterior en torno al 7%.

A la hora de competir en un mercado global, un 43% de las empresas del sector señala la competitividad en costes y precios como el factor más importante. No obstante, dado el liderazgo en costes que poseen países como China, desde el Gobierno y a través de la iniciativa Marca España, apuestan por la calidad del producto nacional y por las exportaciones de marca como estrategia a seguir en los procesos de internacionalización.

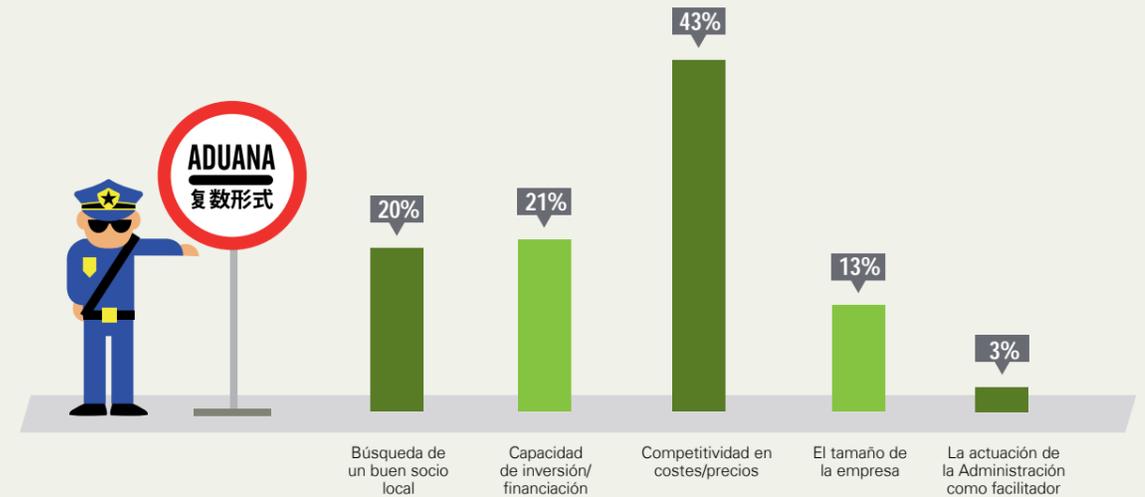
Salir a mercados exteriores, no obstante, plantea un reto importante para la industria alimentaria y de bebidas, al hablar de un sector muy atomizado en el que la mayoría de las empresas son pequeñas. Esto se refleja en que un 21% de los encuestados destaque como importante el disponer de recursos financieros y capacidad de inversión para ser competitivo en el ámbito internacional, casi la misma

proporción que considera que el factor más relevante es la búsqueda de un buen socio local, cuyo conocimiento y contactos en el mercado en cuestión facilite a las empresas españolas su introducción con éxito (Gráfico 7).

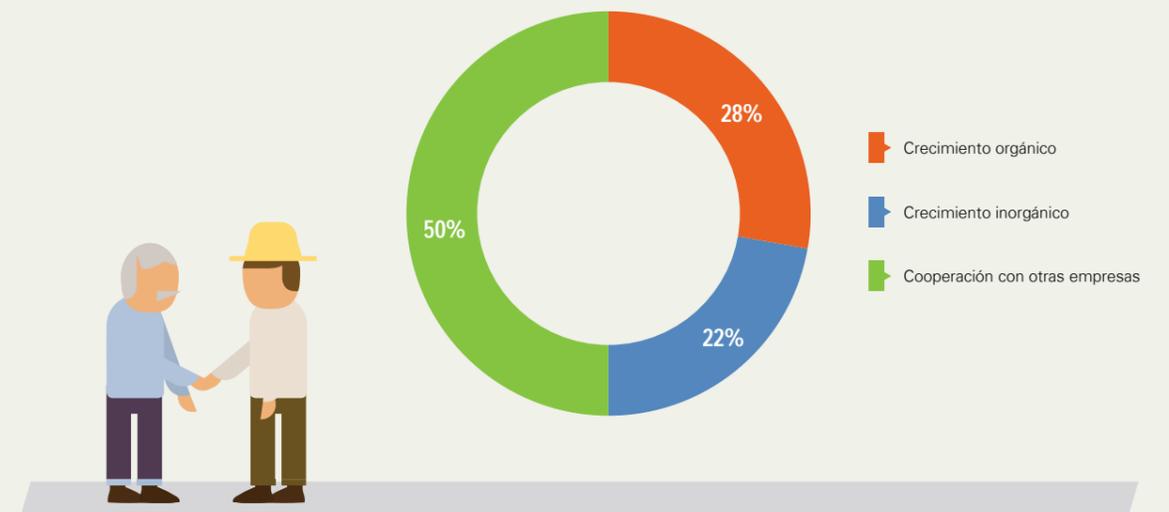
En la misma línea, la mitad de los encuestados señala la cooperación con otras empresas como el medio para ganar dimensión en el exterior, estrategia que permitiría explotar sinergias en el esfuerzo que implica la internacionalización (Gráfico 8). Sin embargo, la cooperación entre empresas no está libre de obstáculos, y a este respecto, un 62% señala las diferencias en políticas comerciales como la barrera principal a la hora de adoptar acuerdos de colaboración entre empresas (Gráfico 9).

Preguntados por el ámbito en el que serían más aplicables los acuerdos de colaboración con otras empresas del sector, un 41% señala la logística. El ahorro que supone para la actividad logística de las empresas emprender acuerdos de colaboración en este ámbito, justifica que cada vez sean más las asociaciones de industrias alimentarias que promuevan este tipo de prácticas. Pero la logística no es el único ámbito en el que las empresas del sector consideran necesario emprender acuerdos de colaboración: un 21% señala la necesidad de establecer alianzas en el marco de la seguridad y calidad alimentaria ante los crecientes controles de la industria (Gráfico 10).

7. ¿Cuál considera que es el factor más importante a la hora de competir en un mercado global?



8. ¿Cuál cree que es el medio para ganar dimensión en el exterior?



LA OPINIÓN  
del experto



LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Durante el último lustro, la internacionalización de la actividad empresarial ha supuesto un factor clave para el sustento de un tejido empresarial español azotado por importantes dificultades internas, y el sector de la alimentación y bebidas no ha sido ajeno a este proceso.

Se ha comprobado ampliamente que aquellas empresas que afrontaron la crisis una vez ya internacionalizadas y, por tanto, con la consecuente diversificación de riesgos, han sufrido menos sus efectos e incluso han logrado crecer.

Sin embargo, si bien hay cada vez más empresas que han iniciado importantes procesos de internacionalización, son muy pocas las que consiguen mantener una continuidad en sus operaciones exteriores. La internacionalización no debería ser un hecho coyuntural por la falta de demanda interna, sino inherente a una estrategia empresarial enfocada a seguir creciendo, tanto fuera como dentro de nuestras fronteras.

En este sentido, cabe destacar que el tamaño medio de las empresas españolas y la atomización del sector de alimentación y bebidas es una de las principales dificultades que impiden que el proceso de internacionalización de las empresas sea más eficaz. España tiene un porcentaje muy bajo de grandes empresas en comparación con otras potencias europeas. Y para alcanzar un mayor tamaño es fundamental intensificar la actividad internacional, por lo que se podría hablar de un círculo virtuoso entre internacionalización y tamaño de empresa.

Parece evidente que el tamaño empresarial es una debilidad a la hora de abordar nuevos mercados. Sin embargo, el sector de la alimen-

tación y bebidas español goza de un relevante prestigio internacional asociado a la calidad de sus productos y marcas, y ello debe ser uno de los principales factores en el que las empresas deben seguir apalancándose para continuar con su expansión internacional.

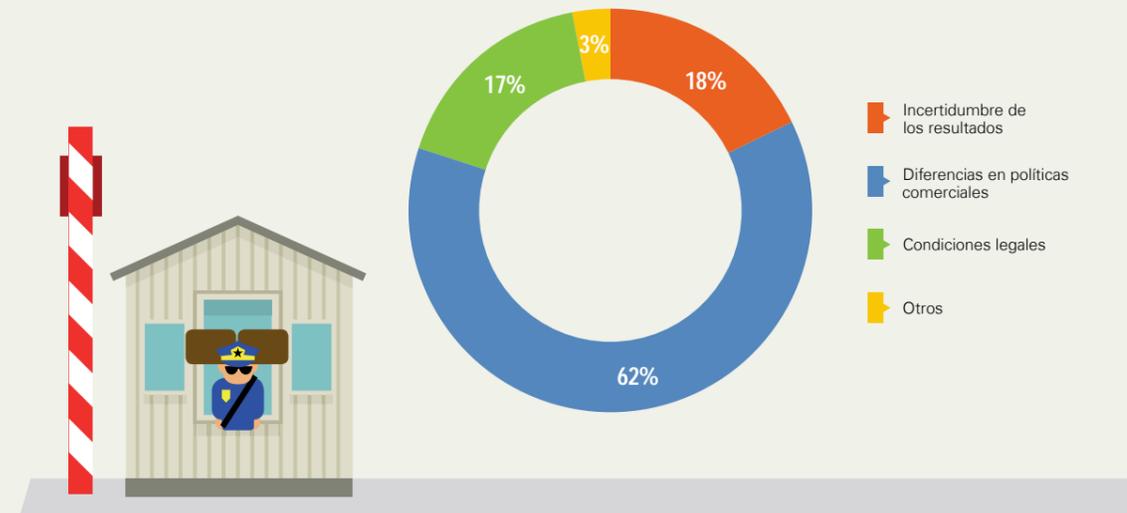
Pero también hay otros factores de competitividad internacional que, bien aplicados, pueden incrementar exponencialmente las probabilidades de éxito. Hablamos de factores ajenos al precio, como la financiación, la fiscalidad, la I+D, la logística, los recursos humanos, la calidad, la marca o las alianzas estratégicas.

Otro de ellos es el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas del sector que, desde un punto de vista interno, pueden generar sinergias en ámbitos como la logística o la promoción comercial internacional. Bajo un prisma externo, la asociación con actores relevantes en terceros países facilita significativamente el acceso a dichos mercados, aunque su elección tiene que llevarse a cabo con todo tipo de referencias, por lo que un adecuado asesoramiento local resulta esencial.

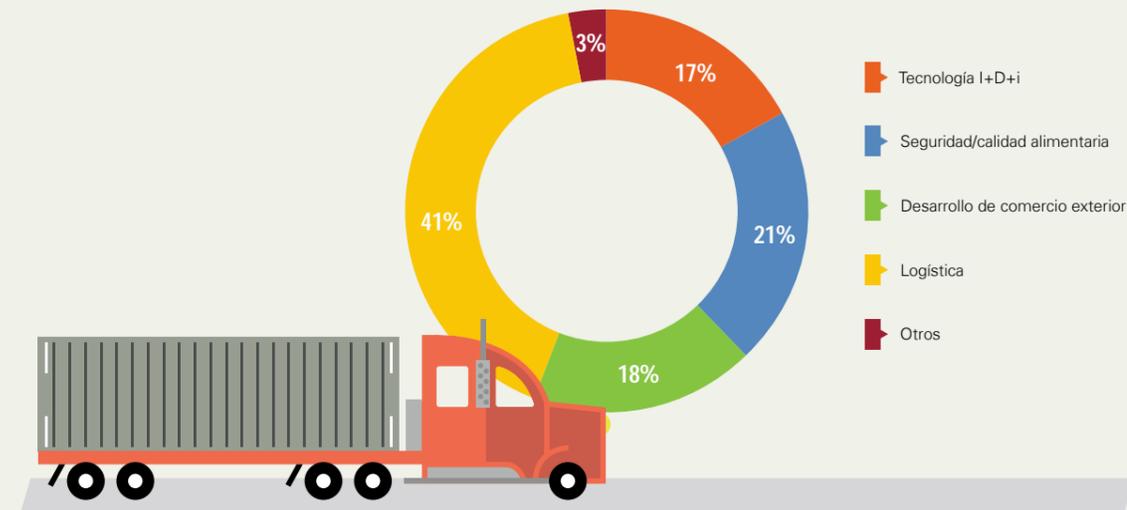
En definitiva, ante la importancia de un proceso de internacionalización, las empresas deben diseñar una correcta estrategia a la hora de abordar nuevos mercados que ayude a consolidar la actividad exterior. Para ello es clave contar con una adecuada planificación estratégica del proceso, un análisis en profundidad de los riesgos políticos, legales y comerciales, una correcta estructuración financiera y fiscal, y un buen asesoramiento local en cuanto al mercado o mercados que se pretenden abordar y posibles socios con los que iniciar una relación estratégica.

Por Antonio Hernández, socio de Estrategia Energética e Internacional de KPMG en España

9. ¿Cuáles son las principales barreras a la hora de adoptar acuerdos de colaboración entre empresas fabricantes en el marco de la industria alimentaria?



10. ¿En qué ámbitos cree que serían más aplicables acuerdos de colaboración con otras empresas del sector?





31%

*De los encuestados piensa que las redes sociales son el medio más relevante en la comunicación con el consumidor.*

## 4 DIGITALIZACIÓN

### LA ESCALADA DE LOS MEDIOS ONLINE COMO CANALES DE VENTA Y COMUNICACIÓN

En los próximos años, los factores que marcarán la evolución del comportamiento de los consumidores en el marco de la industria alimentaria son fundamentalmente tres: el precio del surtido, opción por la que opta un 28%, la proximidad de las tiendas y el comercio online, ambos señalados por un 26%, lo que prueba que el precio, el ahorro de tiempo y la comodidad se postulan como los factores determinantes a la hora de comprar (Gráfico 11).

El comercio online ha revolucionado la manera de comprar, convirtiéndose en el medio elegido para adquirir algún producto o servicio por un 32% de la población española (casi 15 millones de personas), según datos del INE. El auge del ecommerce en la industria alimentaria y de bebidas no ha sido para menos, pues el sector ya se encuentra entre las diez ramas de actividad con mayor volumen de negocio online.

La experiencia positiva de compra a través de Internet será el factor más relevante para que el comercio online continúe su desarrollo en el sector, según apunta un 49% de los directivos encuestados. Asimismo, la logística adaptada a las necesidades del cliente es, para un 30%, otro aspecto clave que

influirá en que el ecommerce continúe su crecimiento en la industria (Gráfico 12).

La gran transformación digital del sector se refleja en las respuestas relativas a la comunicación con el consumidor, puesto que el 31% apunta hacia las redes sociales como el canal más relevante. Las redes sociales superan en un punto a las acciones promocionales históricas de productos agroalimentarios, es decir, el marketing en el punto de venta, con un 30% de las respuestas. Diez puntos por debajo quedan los medios de comunicación tradicionales como la televisión o la prensa (Gráfico 13).

En definitiva, se observa la importancia que han adquirido los medios digitales dentro de la industria de alimentación y bebidas, al situarse como los principales canales de venta y comunicación con el consumidor. En este sentido, será clave que las empresas del sector adapten su logística a las necesidades de sus clientes, además de proporcionarles una experiencia óptima de compra online. Sorprende, a este respecto, que solo el 3% de los encuestados considere su canal online como destino prioritario de inversión, tal y como se expone en el gráfico 5.

## LA OPINIÓN del experto



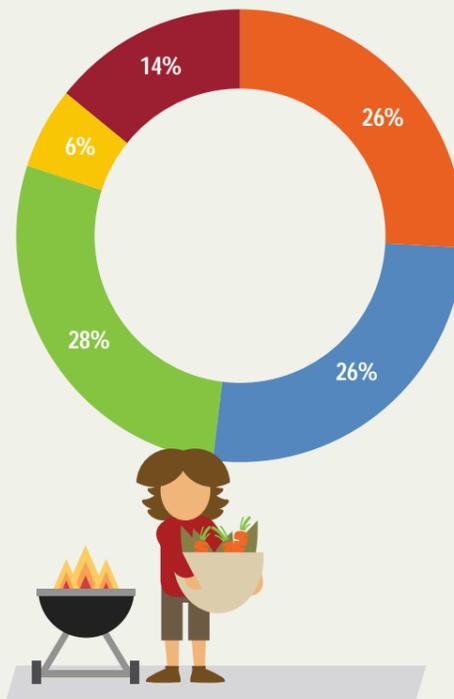
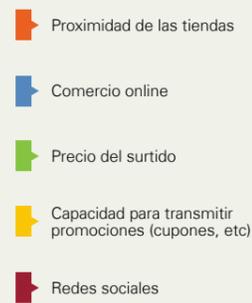
### LA DIGITALIZACIÓN DEL CONSUMO

El desarrollo de la digitalización de la sociedad está provocando un cambio importante en la forma en la que los clientes toman decisiones. Las nuevas tecnologías permiten que estén permanentemente conectados accediendo a la información que necesiten, y en consecuencia, influyendo en cada toma de decisión. Este nivel de conectividad se verá incrementado en los próximos años por el número de dispositivos en propiedad de cada individuo, tendencia que se confirma con la creciente importancia del tráfico móvil en el total y que se verá incentivada aún más por el aumento del número de wearables disponibles en el mercado. Un factor adicional en esta transformación son las redes sociales. Éstas permiten a los usuarios acceder a la experiencia y opinión de otros, así como compartir las suyas propias, transformando el rol del cliente pasivo en un agente más participativo y con la capacidad de aportar valor a las compañías que estén preparadas para captarlo.

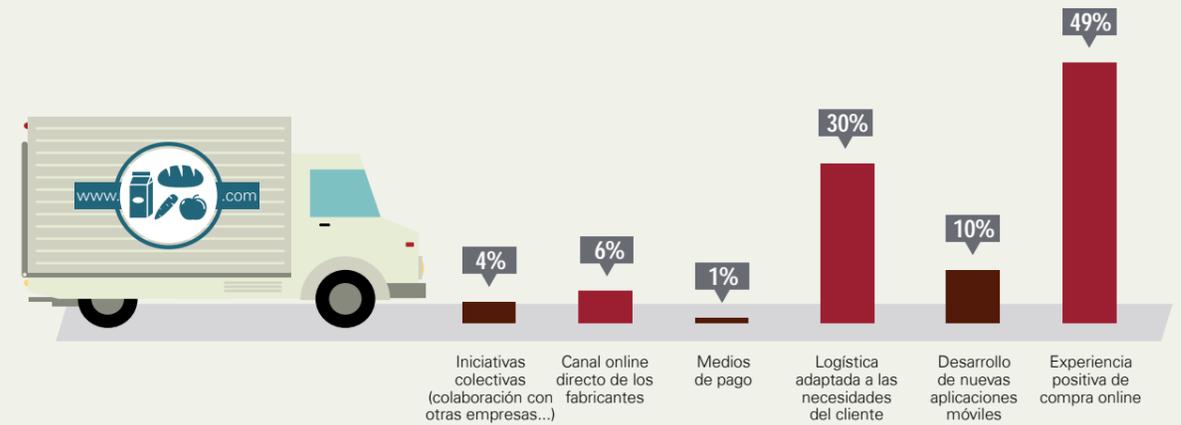
En ese contexto, las compañías se enfrentan al reto de ser capaces de incentivar, participar y colaborar en todo el proceso de toma de decisión para así poder maximizar el valor de sus clientes. Para ello, es necesario analizar las distintas fases del proceso de toma de decisión a lo largo del ciclo de vida del cliente, desde la captación y atracción de tráfico a la conversión y venta, para terminar en la retención y desarrollo de la relación con los mismos.

Por **Jorge Sainz**, director en el área de Management Consulting de KPMG en España

11. ¿Qué factores marcarán la evolución del comportamiento de los consumidores en los próximos años?



12. ¿Cuál de estos factores tiene mayor importancia para el desarrollo del comercio online en el sector?



13. ¿Qué medios son más relevantes en la comunicación con el consumidor?



LA OPINIÓN  
del experto



EL PARADIGMA DE LAS REDES SOCIALES

Una de las pruebas más evidentes de la transformación digital es el auge exponencial del uso de las redes sociales como medio de comunicación en nuestras vidas. Cada vez es más frecuente la presencia de empresas en redes sociales como Facebook, Twitter y otras. En EE.UU, el 66% de las empresas de la lista Fortune 500 están presentes en Facebook, el 62% en YouTube, y el 87% disponen una cuenta corporativa de Twitter. Y el éxito se replica en todo el mundo. Pero al estar presentes en las redes sociales aparecen nuevos riesgos de los que muchas empresas no son conscientes y no saben cómo enfrentarse a ellos.

El mapa de redes sociales puede resumirse en el siguiente gráfico en el que se dividen 15 categorías según su funcionalidad.

Y el mapa sigue creciendo, lo que supone que aumentan las posibilidades de uso pero también la dificultad de poder prevenir los riesgos de seguridad que se pueden derivar de su uso.

La industria cárnica americana ya ha sufrido las consecuencias de la repercusión negativa que se puede tener en las redes sociales, y eso sin que nadie tuviera en principio nada contra ella.

“Baba rosa”. Ese el nombre poco atractivo para la carne de relleno con hidróxido de amonio con la que se elabora la carne picada que ha constituido la dieta básica durante años en EEUU. El problema: que los estadounidenses no lo sabían. Hasta que en marzo de 2012 un comentario en Twitter del famoso cocinero Jamie Oliver en el que contaba que este aditivo se encontraba en la mayoría de los almuerzos escolares de los niños tuvo un efecto instantáneo. La red se incendió. En un solo día se alcanzaron los 16.481 hits y presionó al Departamento de Agricultura de Estados Unidos para que, ocho días después, anunciara que los distritos escolares podrían optar por no servir el aditivo controvertido.

Unos meses después, lejos de olvidarse el incidente, el gigante de carne Tyson Foods confirmó un descenso en sus ventas en el segundo trimestre del 10,7% y Beef Products Inc. Cerró tres plantas. Y este es solo un ejemplo de la vulnerabilidad de las empresas frente a las redes sociales. Y las empresas del sector consumo están, como no puede ser de otra manera, muy presentes. La necesidad de monitorizar y evaluar los riesgos del uso de las redes sociales es algo que las empresas deben tener siempre en cuenta en su estrategia de crecimiento y presencia en el mercado.

Los principales riesgos derivados de las redes sociales que más preocupan a las empresas del sector son:

- Impacto negativo en la reputación de la empresa. Un chiste, un comentario impropio o una queja dejada sin atender en la página de Facebook pueden tener consecuencias muy negativas.
- Posibilidad de filtración de información confidencial. El control de la información sensible que pueden manejar los empleados puede verse comprometida ante la falsa percepción de seguridad que se tiene en el uso de estas redes.
- Activismo y Hactivismo. La movilización desde la red para poder encontrarse con campañas de descrédito puede derivar en ser víctimas de ataques informáticos como la inyección de malware que pueden impactar en la disponibilidad de los sistemas, lo que supone una pérdida de negocio y un deterioro de la imagen de la empresa afectada.
- Competencia desleal y compromiso de la propiedad intelectual. La desinformación que se puede insertar en las redes sociales motivada por personas con ánimo de desprestigiar, o de imitar y suplantar a las empresas en las redes

sociales son prácticas que se ven cada vez más y que son una preocupación creciente en todos los sectores, y en este en particular.

- Inseguridad Corporativa. El mayor riesgo al que están expuestas las organizaciones son las propias personas. El uso de las redes sociales de manera confiada por parte de las personas clave pone en riesgo a las organizaciones, ya que se pueden verter informaciones que pueden comprometer a las organizaciones

La manera de evitar estos riesgos y estar preparados es poder tener una estrategia preventiva que suponga contar con un plan de inteligencia que incorpore a las redes sociales como un canal que necesita estar constantemente monitorizado.

Ese es el concepto de SOCial Media INTelligence (SOCMINT). Proporcionar a las organizaciones inteligencia sobre los riesgos del uso y presencia en la Redes Sociales y dotarlas de capacidades de prevención y de información para la toma de decisiones que eviten problemas a futuro.



Por Javier Santos, director responsable del área de Ciberseguridad de KPMG en España

## SOBRE ESTE INFORME

El equipo de expertos del Sector de Consumo de KPMG en España ha realizado el informe *Retos y perspectivas de la industria de alimentación y bebidas en España*, junto con la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), con el objetivo de pulsar la percepción que tienen los directivos de las empresas productoras de la industria alimentaria de la situación actual y los desafíos que afronta el sector. Para ello, se ha realizado una encuesta a 107 directivos entre los meses de noviembre y diciembre de 2014.

### SOBRE FIAB

La Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), integrada por 46 asociaciones miembro, representa a través de un único organismo y una sola voz a la industria española de alimentación y bebidas, primer sector industrial de nuestro país que tiene como misión ser la locomotora de la economía, el empleo y la imagen de España, siendo competitiva en cualquier mercado global, atrayendo el mejor talento, y basada en su seguridad, calidad y desarrollo científico y tecnológico.



## Contacto

### **Carlos Peregrina**

Socio responsable de Consumo y  
Distribución de KMPG en España

91 456 38 28

[cperegrina@kpmg.es](mailto:cperegrina@kpmg.es)

### **Francisco Pérez**

Gerente de Consumo y Distribución  
de KPMG en España

91 456 59 95

[fperez2@kpmg.es](mailto:fperez2@kpmg.es)

[kpmg.es](http://kpmg.es)

© 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.

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.

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