

**Deloitte.**



## Perspectivas de la Industria de Productos de Consumo 2024

**A medida que la subida de precios sigue su curso,  
la industria puede recurrir al "Volumen rentable"**

# Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen ejecutivo                                      | 3  |
| Metodología  | 4  |
| Qué diferencia a las empresas rentables                | 5  |
| La era centrada en los precios puede estar finalizando | 7  |
| El Volumen Rentable                                    | 8  |
| Volumen  | 8  |
| Rentabilidad   | 9  |
| Una agenda para la acción                              | 12 |
| Análisis profundo de las perspectivas                  | 13 |
| Autores y agradecimientos                              | 21 |

# Resumen ejecutivo

Durante los últimos años, la estrategia para las empresas de productos de consumo, que abarca alimentos y bebidas, artículos para el hogar, cuidado personal y ropa, se basó en la subida de precios. Los costos de los insumos aumentaron drásticamente,<sup>1</sup> por lo que el precio tuvo que seguirlos, a niveles casi sin precedentes.<sup>2</sup> Las empresas hicieron todo lo posible para controlar los costos y limitar la transferencia,<sup>3</sup> y las categorías "premium"<sup>4</sup> ayudaron a justificar lo que cobraban. Pero el nombre del juego era el precio.

Esa estrategia parece haber funcionado para varias empresas. Al observar las empresas con mejor desempeño entre las 100 principales a nivel mundial en la industria de productos de consumo por ingresos, vemos que algunas pudieron aumentar los precios tanto o más que otras, con menores impactos en el volumen y más crecimiento de los márgenes (ver [metodología](#)). El grupo más grande de estas "empresas rentables", que supera el crecimiento de los ingresos y el retorno de los activos (ROA) en cinco años, revela lecciones importantes sobre el poder de fijación de precios, la gestión del crecimiento de los ingresos (RGM), la innovación, la inteligencia de la cadena de suministro y la voluntad de racionalizar y actualizar su cartera de negocios y su set de productos de forma perpetua.

Es probable que esas lecciones sean importantes en 2024, pero el mundo está cambiando. Además, tal vez no sea posible aumentar significativamente los precios en una economía incierta en la que los minoristas se resisten y los consumidores no están dispuestos a pagar más y, a menudo, reducen sus precios.<sup>5</sup> Es posible que la industria tenga que buscar un nuevo enfoque.

Alejarse de la suba de precios y adoptar una fórmula de crecimiento diferente puede estar creando tensión en la visión de la industria sobre el próximo año. Los ejecutivos de productos de consumo encuestados son bastante optimistas sobre las perspectivas de la industria, la estrategia y el desempeño de su empresa. Sin embargo, su optimismo comienza a desvanecerse cuando se les presiona sobre su capacidad para tener éxito en los detalles, áreas como unidades, volumen, precio o el crecimiento de los márgenes. También son decididamente realistas con respecto a la geopolítica y no se sienten particularmente optimistas sobre la economía mundial a pesar de un final de 2023 más fuerte de lo que muchos esperaban (véase [el panorama macroeconómico](#) del Economista Jefe Global de Deloitte, Ira Kalish).

Entonces, ¿qué nueva fórmula de crecimiento podría reducir la tensión? Si el precio ha seguido su curso, es posible que las empresas deban girar hacia el volumen. Pero no todos los volúmenes son iguales. Las empresas que aspiran al estatus de Empresa Rentable en 2024 podrían considerar el **volumen rentable**. Eso significa ejecutar un plan que aumente cuidadosamente el volumen con una combinación de productos más rentable e innovadora, mientras conservan los precios tanto como sea posible.

Lo que sigue es nuestro reporte de volumen rentable, derivado del análisis del rendimiento financiero y de la transcripción de los resultados, entrevistas a especialistas en la materia y una encuesta global a 250 ejecutivos de productos de consumo. Sus componentes incluyen movimientos para aumentar tanto el volumen como la rentabilidad:

## Volumen

- Publicidad y Promoción personalizada
- Gestión precisa del crecimiento
- Oportunidades de Fusiones y Adquisiciones

## Rentabilidad

- Una oferta rebalanceada
- Innovación estratégica
- Mejora de las operaciones y la cadena de suministro

Por supuesto, estos factores están entrelazados: la oferta de productos afecta el precio, el precio afecta el volumen, y así sucesivamente. La clave es encontrar el equilibrio adecuado entre ellos para impulsar un volumen rentable. Cada equipo de liderazgo en la C-Suite debe ser dueño de parte de la agenda para dar en el blanco (ver preguntas basadas en los diferentes roles proporcionados en la "[Agenda para acciones](#)" de Deloitte).

Si bien los enfoques ganadores para 2024 pueden girar en torno a fundamentos como el precio, el volumen y la oferta de productos, es probable que los líderes también se enfrenten a nuevos desafíos como la IA generativa, GLP-1 (por ejemplo, los nuevos medicamentos para perder peso) o regulaciones emergentes como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD). Nuestro informe concluye con una serie de [análisis profundos](#) que incluyen una perspectiva macroeconómica, una visión de cada uno de los subsectores de la industria, perspectivas ejecutivas sobre IA generativa y GLP-1, una revisión de las regulaciones emergentes, un banco de datos de resultados de encuestas adicionales y una visión de las megatendencias que afectan el futuro a largo plazo de la industria.

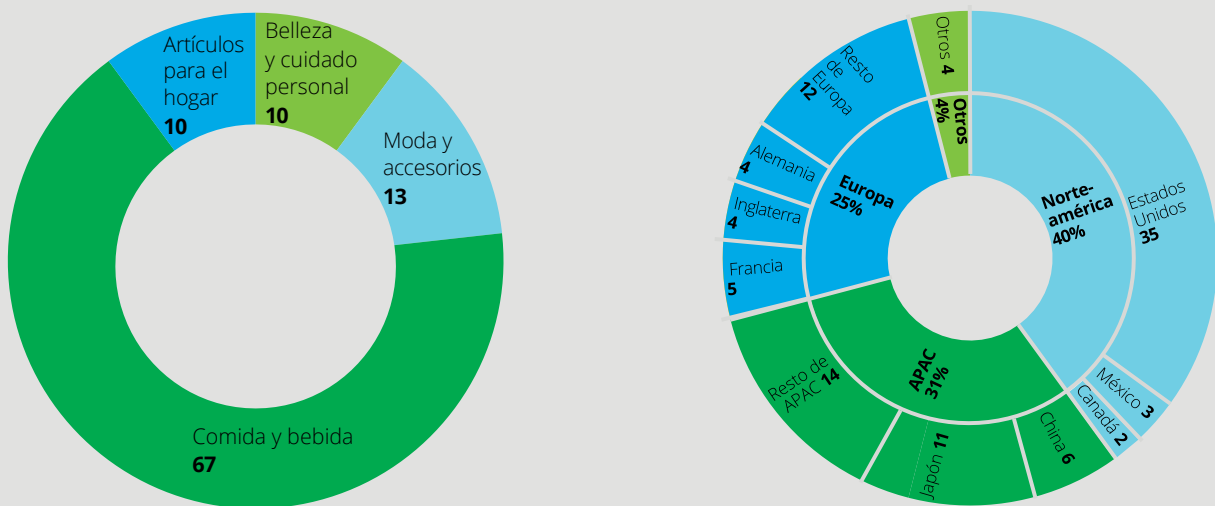
# Metodología

Analizamos un conjunto de las 100 mayores empresas públicas de productos de consumo por ingresos a nivel mundial, extraídas de S&P Capital IQ y filtradas por ajuste de la definición de la industria (por ejemplo, excluyendo el lujo de alta gama, el tabaco y los conglomerados con menos del 50% de los ingresos generados por productos de consumo). Luego, utilizamos un índice percentil compuesto de cinco años tanto del crecimiento de los ingresos como del uso eficiente de los activos (medido en el rendimiento de los activos) para evaluar el éxito relativo.

Deloitte también realizó una encuesta global a 250 ejecutivos de productos de consumo que abarcan alimentos y bebidas, artículos para el hogar, cuidado personal y ropa. Todos los encuestados eran ejecutivos responsables de la toma de decisiones en empresas con más de 500 millones de dólares en ingresos (la mayoría por encima de los 500 millones de dólares 5 mil millones de dólares (most above \$5 billion)). Se seleccionaron proporcionalmente para que coincidieran aproximadamente con los mercados geográficos y subsectores en el análisis financiero de las 100 principales empresas mundiales de productos de consumo (gráfico 1).

Las preguntas de la encuesta se elaboraron a través de un análisis de los temas de tendencia encontrados en los informes de las empresas, las transcripciones de las ganancias y los informes de los analistas, así como a través de encuestas exploratorias y entrevistas con consultores financieros, inversores y líderes de Deloitte. También implementamos muchos de estos métodos para determinar qué estaban haciendo las empresas de alto rendimiento (en los índices de ingresos y ROA) de manera diferente a las empresas de menor rendimiento en nuestro análisis financiero.

**Gráfico 1: Las 100 principales empresas mundiales de productos de consumo por subsector y geografía**

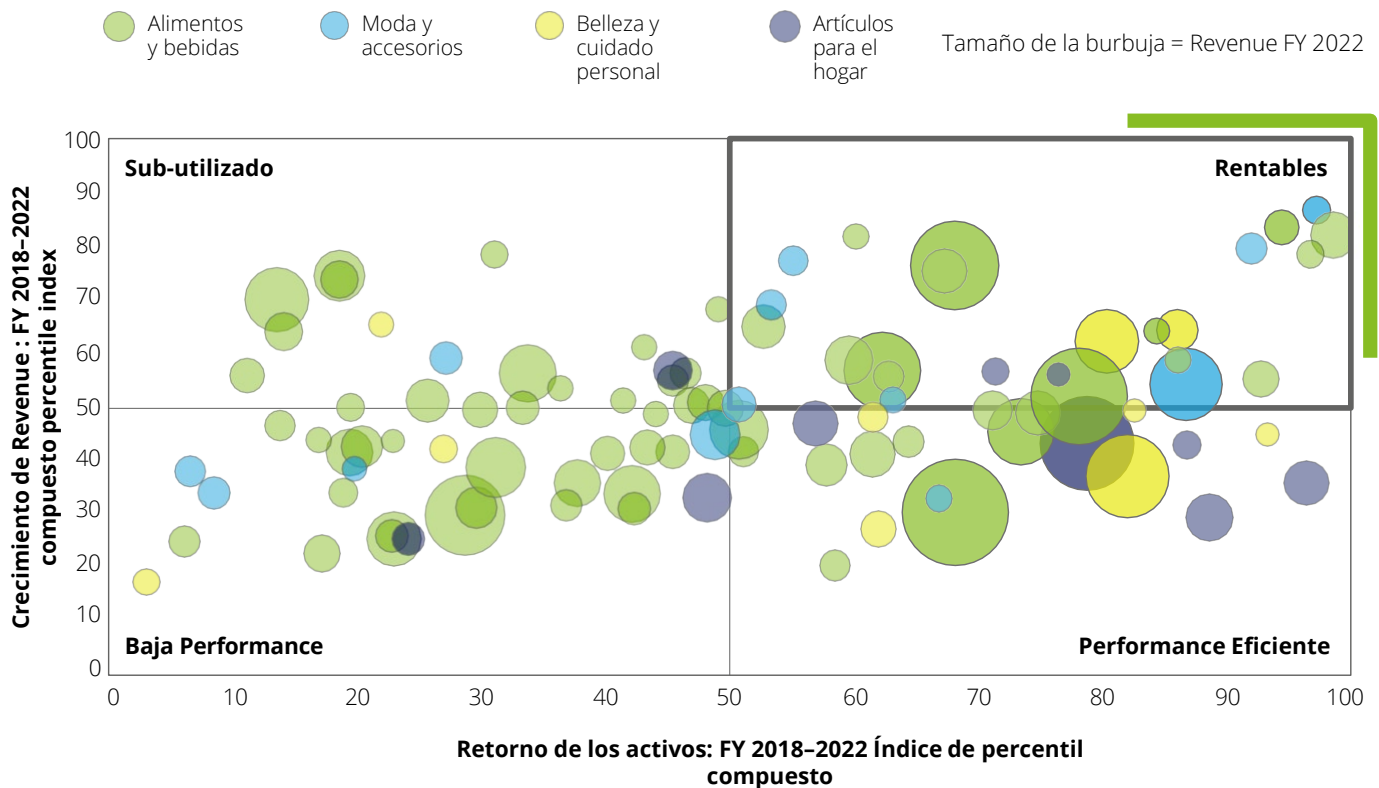


Nota: Una empresa fue eliminada del análisis posterior debido a la reciente cotización (2022) y al crecimiento descomunal. Analizamos un período de cinco años para obtener una buena cobertura de los períodos pre-pandémicos, pandémicos y post-pandémicos de alta inflación. Fuente: Análisis de las 100 principales empresas de productos de consumo basado en los ingresos del año fiscal 22 de S&P Capital IQ.

# Qué diferencia a las empresas rentables

Analizamos 100 empresas de productos de consumo<sup>6</sup> de todo el mundo para identificar aquellas que superaron a sus homólogas en cuanto a crecimiento de ingresos y ROA en los cinco años anteriores al año fiscal 2022 (gráfico 2). La segunda mitad de este período se caracterizó por la suba de precios, ya que la demanda impulsada por la pandemia, los problemas de la cadena de suministro y la alta inflación en toda la economía establecieron las condiciones para precios más altos.

**Gráfico 2: Evaluación de las empresas con cinco años de crecimiento de los ingresos y el rendimiento de los activos**



Nota: Una empresa fue eliminada del análisis posterior debido a la reciente cotización (2022) y al crecimiento descomunal. Analizamos un período de cinco años para obtener una buena cobertura de los períodos prepandémicos, pandémicos y post-pandémicos/ de alta inflación. Fuente: Análisis de las 100 principales empresas de productos de consumo basado en los ingresos del año fiscal 22 de S&P Capital IQ.

En particular, las empresas del cuadrante superior derecho, las Empresas Rentables buscadas por los inversores, provienen de una muestra representativa de categorías, países y tamaños, lo que hace que su ejemplo sea aplicable a toda la industria. También superaron otros aspectos importantes, como la rentabilidad total para el accionista (TSR), la relación precio-capital (PER) y el margen de beneficio<sup>7</sup> (gráfico 3).

Gráfico 3: En números

| Crecimiento medio de los ingresos: FY2018–FY2022<br>6.9% | Sub-utilizado                          |                        | Rentable                               |       |
|--|--|------------------------|--|-------|
|  | Cantidad de compañías                  | 21                     | Cantidad de compañías                  | 26    |
|  | Crecimiento promedio anual de ingresos | 11.6%                  | Crecimiento promedio anual de ingresos | 11.6% |
|  | ROA promedio                           | 4.1%                   | ROA promedio                           | 9.6%  |
|  | Margen EBITDA promedio                 | 12.3%                  | Margen EBITDA promedio                 | 20%   |
|  | ROIC promedio                          | 3.6%                   | ROIC promedio                          | 8.6%  |
|  | Futuro P/E promedio                    | 16.5                   | Futuro P/E promedio                    | 21.2  |
|  | TSR a 5 años promedio                  | 1%                     | TSR a 5 años promedio                  | 10.3% |
|  | Cantidad de compañías                  | 31                     | Cantidad de compañías                  | 21    |
|  | Crecimiento promedio anual de ingresos | 2.2%                   | Crecimiento promedio anual de ingresos | 3.2%  |
| ROA promedio   | 3.7%                                   | ROA promedio           | 8.4%                                   |       |
| Margen EBITDA promedio                                   | 14.5%                                  | Margen EBITDA promedio | 20.2%                                  |       |
| ROIC promedio  | 1.9%                                   | ROIC promedio          | 5.8%                                   |       |
| Futuro P/E promedio                                      | 19.4                                   | Futuro P/E promedio    | 19.8                                   |       |
| TSR a 5 años promedio                                    | -1.4%                                  | TSR a 5 años promedio  | 0.9%                                   |       |
|  | <b>Baja Performance</b>                |                        | <b>Performance Eficiente</b>           |       |

6.3%

**Rentabilidad media de los activos: FY2018–FY2022**

Nota: Promedio = crecimiento promedio de los ingresos o ROA para los ejercicios 2018-2022 para el universo seleccionado. Uno de ellos se eliminó del análisis como un caso atípico dada la reciente cotización (2022) y el crecimiento descomunal. Última fecha para TSR y P/E futuro: 31 de diciembre de 2022. Fuente: Análisis de las 100 principales empresas de bienes de consumo envasados basado en los ingresos del FY22 de S&P Capital IQ.

### Empresas rentables, claves del éxito

Un análisis detallado de los informes financieros, las evaluaciones de los analistas y los datos de las encuestas de las empresas más estrechamente alineadas con los perfiles<sup>8</sup>, pone de manifiesto varias características vitales compartidas por aquellas rentables. Si bien estas estrategias llevaron a las empresas rentables al éxito durante cinco años hasta 2022, es probable que varias de ellas sigan siendo componentes poderosos del reporte de volumen rentable en el futuro. Por el contrario, las empresas con menor rendimiento en nuestro análisis financiero hicieron movimientos diferentes:

#### Empresas rentables

- **Más poder al fijar los precios.** Las empresas rentables podrían aumentar los precios tanto o más que otras empresas, manteniendo mejor el volumen y aumentando las ganancias.<sup>9</sup>
- **Mayor inversión en sus marcas clave** para obtener poder en la fijación de precios. El porcentaje promedio de cinco años de los ingresos gastados en ventas y marketing fue más de 110 puntos básicos más alto que otros.<sup>10</sup>
- **Sistemas RGM mejorados.** En nuestra encuesta, el 66% de las empresas alineadas con nuestro perfil de Empresas Rentables invirtieron en sistemas RGM frente al 49% de las empresas que no aumentaron tanto los ingresos como las ganancias (es decir, todas las demás empresas). Además de ayudar a fijar los precios, estos sistemas proporcionaron la analítica para ajustar su arquitectura de paquetes de precios (el 68% lo hizo, en comparación con el 51% de todas las otras empresas).
- **Adoptaron una estrategia basada en la innovación de productos** para apoyar los precios y márgenes.<sup>11</sup>
- **Foco en la estabilidad de la cadena de suministros y** mejoraron la capacidad de los datos (73% versus 60%).
- **Transformación continua de su portafolio,** desinvirtiendo rápidamente en líneas no rentables hacia productos particulares.<sup>12</sup>

#### Otras compañías

- **No respondieron al cambio de demanda de bienes a servicios.** Terminaron con un exceso de inventario, tanto en los minoristas como en sus almacenes, que luego tuvieron que vender con descuentos.
- **Fallaron en invertir en innovación,** con más errores de lanzamientos y menos beneficios de la categoría “premium”.
- **Mala gestión de adquisiciones y estrategias de cobertura** quedando expuestas a precios de abastecimiento más elevados.
- **Atascados en categorías de crecimiento lento** con mayor competencia de marcas privadas.
- **Mayores dificultades para incorporar adquisiciones** que las experimentadas empresas rentables.

# La era centrada en los precios puede estar finalizando

Las empresas de productos de consumo encuestadas se están alejando del precio: solo el 2% hace hincapié en el precio para 2024, y la mitad no cree que pueda contar con el precio como fuente de crecimiento (gráfico 4). Vemos tres razones por las que es probable que la suba de precios significativa esté llegando a su fin:

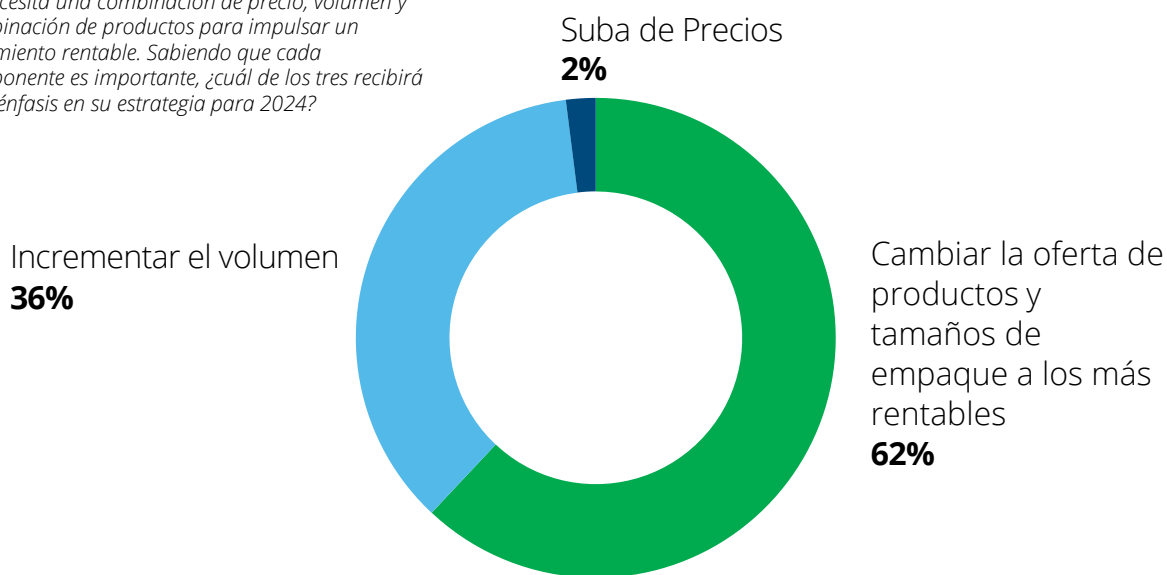
**Los consumidores están menos dispuestos y son menos capaces de pagar.**<sup>13</sup> Algunos se ven obligados a ser más "selectivos" con sus compras.<sup>14</sup> Los ejecutivos de la industria en nuestra encuesta señalaron la bifurcación de los consumidores entre los que tienen y los que no tienen (46%) y la disminución de la disposición a pagar precios más altos (33%) como dos de los tres desafíos más importantes para los consumidores en 2024. Pocos ejecutivos pensaron que podrían seguir subiendo los precios sin disminuir la demanda de los consumidores.

**Puede que los minoristas se hayan cansado de las subas de precios.** Durante los picos de inflación, los minoristas dejaron pasar aumentos significativos de precios con cierta simpatía. Pero esa indulgencia podría haber sido un pase (relativamente) libre una vez en una generación.<sup>15</sup> Cuatro de cada 10 ejecutivos en nuestra encuesta coinciden en que los minoristas rechazarían cualquier aumento de precios significativo en 2024.

**Los precios más altos crearon una nueva competencia de inesperados sustitutos.** El precio ha aumentado tanto en determinados artículos, especialmente en alimentos y bebidas, que los consumidores pueden estar buscando satisfacer viejas necesidades de nuevas maneras, creando una competencia inesperada para las empresas de productos de consumo. Por ejemplo, si una pizza entregada en un restaurante es tan barata o más barata que una en el pasillo del freezer de la tienda de comestibles, el gasto puede cambiar. Casi siete de cada 10 ejecutivos de alimentos y bebidas (68%) esperan una mayor competencia de los restaurantes de comida rápida y de servicio rápido. (Para obtener más información sobre los resultados específicos del subsector, vea [Análisis 2](#)).

**Gráfico 4: La industria pasa del precio al volumen rentable**

*Se necesita una combinación de precio, volumen y combinación de productos para impulsar un crecimiento rentable. Sabiendo que cada componente es importante, ¿cuál de los tres recibirá más énfasis en su estrategia para 2024?*



Fuente: Basado en el análisis de Deloitte de encuestas a ejecutivos para el informe Perspectivas de la industria de productos de consumo 2024 (N = 250).

# El volumen rentable

**El reporte sobre volumen rentable consiste en aumentar cuidadosamente el volumen con una combinación de productos innovadora y más rentable, al mismo tiempo que se conserva el precio tanto como sea posible.**

## Volumen

En los últimos años, el volumen se vio afectado por el aumento de los precios y la reducción de la publicidad y la promoción.<sup>16</sup> Algunas empresas se enfrentaron a limitaciones de suministro y producción que hicieron improductivo el gasto en promoción. Pero ahora, siete de cada 10 (72%) ejecutivos dijeron que deben aumentar su volumen de unidades para cumplir con sus objetivos de rendimiento para 2024.

Además, seis de cada 10 ejecutivos de nuestra encuesta realizaron recientemente una expansión significativa en su capacidad de producción. Las empresas que ampliaron la capacidad de producción probablemente tendrán un incentivo adicional para hacer lo que sea necesario para mantener altos los volúmenes y repartir ese costo.

### 1. Publicidad y Promoción personalizadas

En 2024, esperamos que el péndulo vuelva a oscilar hacia un mayor gasto en marketing. Durante el próximo año, el 68% de los ejecutivos encuestados dijo que sus empresas aumentarán el gasto en publicidad y marketing como porcentaje de los ingresos, mientras que el 64% hará más gastos promocionales. Dos tercios de los ejecutivos (66%) planean enfatizar el marketing para las marcas clave existentes de su empresa antes que, sobre la introducción de nuevas marcas, una herramienta para mantener el poder de fijación de precios.

La mayoría también planea aumentar la proporción de dólares de marketing gastados en medios digitales como parte de sus esfuerzos para aumentar el volumen. Los medios digitales también permiten lo que nuestra investigación "[El futuro de la industria de consumo](#)" identifica como un cambio de lo masivo a lo micro, de un enfoque impulsado por la oferta a uno impulsado por la demanda (para obtener más información, consulte [Análisis 3](#)). El marketing y la promoción digital altamente personalizados deberían generar un mayor retorno de la inversión (ROI), una consideración clave cuando algunas investigaciones sugieren que el retorno de la inversión publicitaria ahora es más difícil de conseguir.<sup>17</sup>

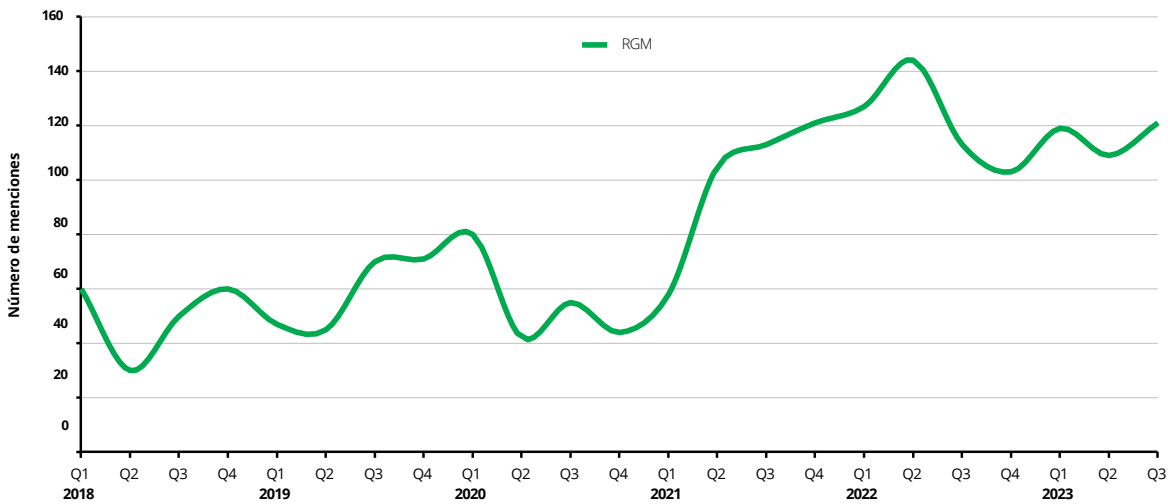
Vale la pena señalar que algunos analistas piensan que las empresas pueden entrar en pánico por el volumen y promocionar demasiado. No compartimos esa preocupación. Las empresas con visión de futuro mostrarán moderación y gestionarán sus objetivos de volumen con delicadeza.





**Gráfico 5: Las menciones a la gestión del crecimiento de los ingresos en los documentos de resultados de las 100 principales empresas de productos de consumo del mundo por ingresos, se han duplicado.**

*Frecuencia de mención entre las 100 principales empresas de productos de consumo por ingresos*



Fuente: Análisis de Deloitte de las transcripciones de las ganancias de las 100 principales empresas mundiales de productos de consumo desde 2018 hasta el tercer trimestre de 2023. Los recuentos de frecuencia se obtuvieron a través de consultas de AlphaSense.

**2. Gestión del crecimiento con precisión**

Muchas empresas de productos de consumo se dieron cuenta de la necesidad de RGM durante el tumulto de los últimos años, durante el cual se duplicó la mención de RGM en los estados de ganancias<sup>18</sup> (gráfico 5). El impulso por el volumen pondrá a RGM, parte de la nueva era de los algoritmos y la automatización, más directamente en el foco de la mira.

Las capacidades de RGM pueden incluir la fijación de precios en el contexto de los competidores en la estantería, las estrategias de promoción dirigidas, la expansión del espacio en blanco, los cambios en la arquitectura del paquete de precios, la gestión de la rentabilidad de los minoristas y la configuración de la percepción del consumidor en torno a las categorías, entre otros.<sup>19</sup> Casi seis de cada 10 ejecutivos encuestados han mejorado las capacidades de RGM de su empresa en los últimos tres años. El mismo número dice que la capacidad jugará un papel importante en su éxito en 2024.

La IA generativa puede desempeñar un papel en estos esfuerzos, ya que la RGM fue uno de los principales casos de usos potenciales de la tecnología, encontrado en nuestra encuesta, entre los identificados por el Instituto de IA de Deloitte.<sup>20</sup> (Ver [Análisis 4](#))

**3. Oportunidad de Fusiones y Adquisiciones**

Después de una recesión en la negociación, en 2024 podría verse el regreso de la actividad de fusiones y adquisiciones, especialmente por parte de las empresas rentables. Más de la mitad (55%) de los ejecutivos encuestados creen que habrá un crecimiento en las adquisiciones totales de la industria en el próximo año. Y el 89% dice que expandirse por adquisición es una prioridad para su empresa en 2024.

De hecho, más de un tercio (36%) dice que el crecimiento por adquisición es una de sus principales prioridades (en relación con el 28% del resto de las compañías no rentables).

Hay buenas razones por las que la actividad podría estar repuntando, a pesar de la preocupación de que las autoridades antimonopolio de Estados Unidos parezcan estar tomando medidas más agresivas.<sup>21</sup> La incertidumbre económica y la suba de los tipos de interés redujeron las valoraciones de los posibles objetivos de adquisición, haciéndolos compañías más atractivas.<sup>22</sup> De acuerdo con nuestras conversaciones con los inversores, los directores de los consejos de administración aceptan cada vez más las valoraciones más bajas de sus empresas y están más abiertos a las ventas. Las altas tasas de interés también pueden disuadir a los inversores de capital privado, varios de los cuales utilizan fondos de deuda para adquisiciones. Esa dinámica puede dar a las empresas de productos de consumo que cuenten con balances corporativos sólidos, una ventaja a la hora de competir por acuerdos, y el 70% de los ejecutivos de nuestra encuesta creen que su balance sería una ventaja para una adquisición en relación con la competencia de capital privado.

En cuanto al tipo de adquisiciones que perseguirán, "bolt-on" suele ser una de las primeras frases que los ejecutivos utilizan en las llamadas con inversores. Sin embargo, las empresas encuestadas parecen atraídas por adquisiciones que las llevarían a un nuevo negocio o mercado de alto crecimiento (58%). Otros están interesados en adquisiciones para apoyar una estrategia de integración vertical (62%). Vimos un interés similar el año pasado, especialmente por parte de empresas en camino de un crecimiento rentable. La integración vertical puede ayudar a las empresas a obtener un mayor control de su cadena de valor, y proteger los márgenes de los aumentos de costos de los insumos.

# Rentabilidad

Por supuesto, las cifras de mayor volumen deben tener un impacto positivo en las ganancias. Si bien cada unidad adicional vendida ayuda a compensar los costos fijos, los productos que tienen márgenes más altos pueden hacerlo más rápidamente. Y si también puede reducir los costos fijos, mucho mejor. Esto es especialmente importante hoy en día, a medida que pasamos de inversores y equipos de gestión que persiguen el crecimiento de los ingresos a casi cualquier costo a centrarnos más en el crecimiento rentable (dos tercios de los encuestados coinciden en que el objetivo ha cambiado hacia el crecimiento rentable).

## 1. Una oferta rebalanceada

Las empresas de productos de consumo pueden utilizar varias palancas para producir una combinación de productos más rentable. Por ejemplo, pueden cambiar su arquitectura de precio/envase para abordar mejor las necesidades, ocasiones y puntos de valor de los consumidores, mientras que intentan lograr mejores márgenes. Esta estrategia prevalece especialmente en el sector de alimentos y bebidas, y en algunos artículos para el hogar y productos de cuidado personal. En general, en nuestra encuesta, seis de cada 10 planean cambiar su arquitectura de precio/envase en el próximo año.

Algunas empresas también están mejorando la oferta descartando productos de bajo rendimiento. En 2020 y 2021, las empresas de productos de consumo hicieron una buena cantidad de racionalización de sus productos para liberar líneas de producción y satisfacer la demanda de sus marcas más esenciales.<sup>23</sup> Pero la racionalización de productos y marcas de bajo rendimiento también pueden aumentar el margen medio de la mezcla de productos. Seis de cada 10 (61%) ejecutivos encuestados dicen que la racionalización de la marca es una prioridad para 2024.

Los cambios más radicales pueden implicar la desinversión en marcas o líneas de negocio enteras. Poco más de la mitad (52%) de los ejecutivos en nuestra encuesta dicen que sus empresas han convertido en una práctica regular desinvertir en líneas de negocio de bajo rendimiento.

A largo plazo, a medida que anticipamos una agitación más radical de la industria debido a la reducción de las barreras de entrada, las empresas pueden buscar una combinación mejorada que incluya nuevos productos que las lleven más allá de su cartera tradicional. Más de la mitad (57%) de los ejecutivos encuestados están de acuerdo en que el crecimiento de la capacidad como un servicio romperá las barreras tradicionales de entrada e impulsará la reconfiguración de la industria. Por ejemplo, considere los anuncios altamente rentables de retail y, que algunos minoristas han comenzado a vender de manera digital.<sup>24</sup> Mientras tanto, el 64% de los ejecutivos de productos de consumo dicen que los modelos híbridos que combinan bienes, servicios y experiencias digitales impulsarán cada vez más el crecimiento de la industria.

## 2. Innovación estratégica

Los productos innovadores tienden a tener márgenes más altos, lo que lleva a ocho de cada 10 ejecutivos encuestados a aumentar las inversiones en innovación de productos en 2024.

Pero esta no es necesariamente una historia simple. Las nuevas inversiones se suman a una acumulación de innovaciones que se desarrollaron pero que se frenaron durante la pandemia.<sup>25</sup> Ganar espacio en las estanterías en un entorno con muchos productos "nuevos y mejorados" podría resultar un reto. Entonces, ¿qué tipo de innovación puede tener éxito?

Las categorías "premium", una estrategia esencial de los últimos años, parece que continuará.<sup>26</sup> Estos productos superiores tienden a tener precios más altos, junto con márgenes más altos. Sin embargo, queda por ver si los consumidores todavía tienen ganas de gastar. Las empresas deberían considerar dejar espacio en sus carteras para que los consumidores puedan optar por ofertas de valor sin abandonar la marca.

Además, las empresas deben buscar nuevos productos innovadores reales, no solo versiones superiores de los existentes, para abrirse paso en las ventas. Esto es especialmente cierto cuando las recomendaciones de boca en boca a través de las redes sociales hacen que la eficacia del producto sea posiblemente más importante que los anuncios. Esto es algo que los ejecutivos encuestados de la industria reconocen, con un 62% de acuerdo en que tendrán que ser innovadores en la búsqueda de nuevas fuentes de ganancias, quién tiene dinero y qué es un cambio en el valor.

La sostenibilidad es otra área que ofrece oportunidades de innovación. Tres de cada cuatro ejecutivos encuestados (76%) dijeron que su empresa adopta un modelo de "economía circular", que fomenta la reutilización, el reciclaje, el reacondicionamiento o la reparación de bienes. Dado que dos tercios (66%) de nuestra encuesta coinciden en que los consumidores insistirán cada vez más en que la industria sea más responsable, este tipo de innovación podría atraer a nuevos compradores y, al mismo tiempo, reducir potencialmente los costos.

De cara al futuro, las nuevas tecnologías, de varios tipos, están transformando la demanda de los consumidores. Casi dos tercios (60%) de los ejecutivos encuestados dicen que la rápida evolución de las IT y la biotecnología cambiarán los límites tradicionales de la industria. Por ejemplo, si los medicamentos dietéticos antagonistas de GLP-1 cambian la demanda de alimentos y bebidas, las ofertas tradicionales podrían verse afectadas (ver [Análisis 5](#)). Por el lado positivo, la innovación de productos puede abarcar nuevas ofertas complementarias (batidos de proteínas suplementarios, alimentos probióticos que calman las náuseas, ofertas de porciones controladas, etc.) que forman parte del nuevo estilo de vida de los consumidores que toman estos medicamentos.<sup>27</sup> Estos productos podrían personalizarse, alineándose con un cambio significativo de la industria masiva a lo micro. De hecho, el 62% de los ejecutivos de nuestra encuesta están de acuerdo en que la industria pasará de la producción en masa a la oferta de productos personalizados con el tiempo.

La industria puede esperar lo mejor, pero debe planificar para lo peor, tomando medidas para aumentar la resiliencia operativa y los planes de contingencia. En el proceso, las empresas deberían considerar la posibilidad de adoptar un enfoque más flexible de la gestión.

Tal vez no sea sorprendente que mejorar el rendimiento de la cadena de suministro sea una de las principales prioridades de los ejecutivos encuestados cuando se combinan aquellos que dijeron que era una prioridad clara (50%) con aquellos que lo identificaron como una de sus principales prioridades (48%). Las empresas de todo el sector pueden considerar seguir el ejemplo de aquellas más rentables, sobre todo de las que invirtieron en los datos de la cadena de suministro como una capacidad necesaria para respaldar las afirmaciones de productos sostenibles, y los precios más altos que estos productos tienden a exigir. (Consulte [Análisis 7](#) para ver cómo se pueden necesitar más datos de la cadena de suministro para el cumplimiento normativo.

Si bien la industria ha tratado de abordar los desafíos de la cadena de suministro en los últimos años, se necesita más progreso. Los ejecutivos encuestados reportaron muchos de los mismos problemas, en las mismas proporciones, que el año pasado (gráfico 6). Dicho esto, seis de cada 10 (61%) de los encuestados están de acuerdo en que la forma en que la industria crea y opera las cadenas de suministro cambiará radicalmente en los próximos años.

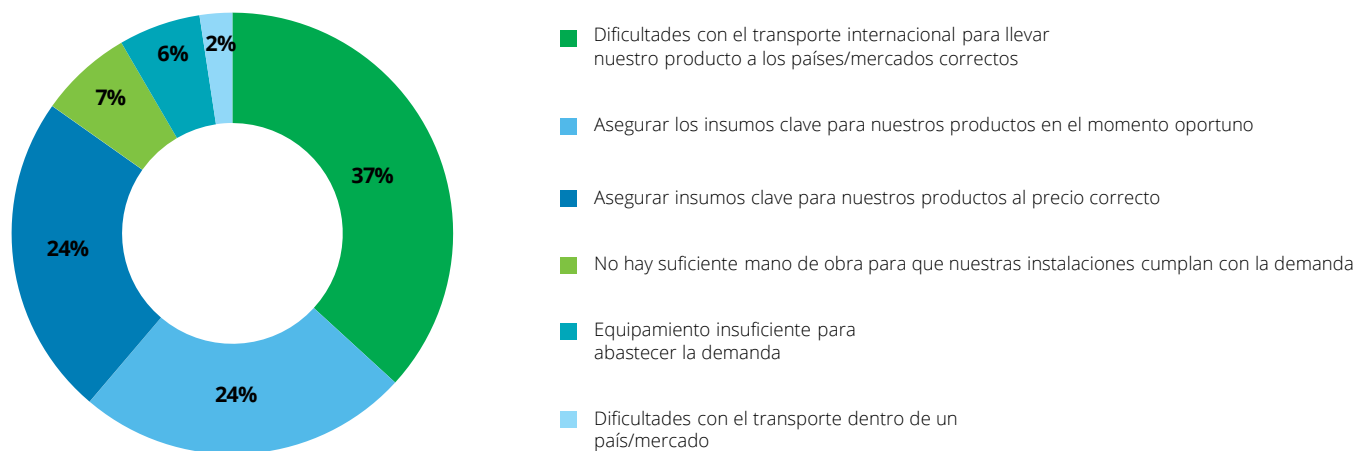
En el lado descendente de la ecuación, el 86% de los encuestados invertirá en mejorar sus sistemas de distribución para garantizar que puedan llevar los productos al mercado de manera eficiente.

### 3. Mejora de las operaciones y la cadena de suministro

Las empresas deberían adquirir insumos, producir productos y distribuirlos a los minoristas de la manera más eficiente posible. Las ganancias se ven afectadas si estas tareas fundamentales no se gestionan bien o se ven afectadas por interrupciones y no pueden recuperarse rápidamente. (Ver [Análisis 6](#) para obtener datos sobre reducción de costos, mano de obra y más).

De ello se deduce que la resiliencia operativa sigue siendo una prioridad clave para el volumen rentable. Disrupción geopolítica, desastres naturales, huelgas laborales: las empresas de productos de consumo no pueden dar nada por sentado en 2024 con respecto a su capacidad para operar.

**Gráfico 6: El desafío más difícil de la cadena de suministro**



Fuente: Basado en el análisis de Deloitte de encuestas a ejecutivos para el informe Perspectivas de la industria de productos de consumo para 2024 (N = 250). Pregunta 12 ¿Cuál es el reto más difícil de su cadena de suministro?

# Una agenda para la acción

La implementación de una estrategia de volumen rentable requiere precisión, equilibrio y coordinación. Para impulsar las conversaciones y las decisiones, sugerimos que las empresas de productos de consumo utilicen las siguientes preguntas para ayudar a establecer su agenda de 2024 y avanzar hacia los detalles. Si bien varios elementos pueden abarcar múltiples áreas, las preguntas se organizan según el rol de liderazgo funcional que probablemente sea el dueño del problema.

## Agenda del CEO y Junta Directiva

- ¿Cómo facilitamos el cambio hacia un volumen rentable y asignamos los recursos en consecuencia?
- Dado el cambio, ¿estamos en los negocios correctos con los productos correctos? ¿Hemos considerado los cambios de valor?
- ¿Qué oportunidades de fusiones y adquisiciones existen que nos permitan impulsar un salto en el volumen rentable?
- ¿Cómo equilibramos los desafíos de costos actuales con la preparación para las demandas futuras de los consumidores? ¿Cuánto tiempo podemos esperar para obtener el retorno de la inversión mientras realizamos cambios en la toma de decisiones, la cultura de la empresa y la adquisición y retención de talento?
- ¿Cómo aprovechamos al máximo las nuevas tecnologías de IA generativa para impulsar la mejora en nuestra toma de decisiones en torno a los precios, las inversiones en marketing y la optimización de la cadena de suministro?
- ¿Cómo establecemos sistemas de gobernanza y divulgación para las nuevas regulaciones de ciberseguridad y sostenibilidad?

## Agenda de Marketing y Ventas

- ¿Cómo pueden los equipos de ventas y marketing trabajar juntos para impulsar el volumen mientras construimos nuestra marca principal y respaldamos el poder de fijación de precios?
- ¿Cómo optimizamos nuestros precios para impulsar el crecimiento rentable del volumen y aprovechar nuestras inversiones en marketing para respaldarlo?
- ¿Tenemos las capacidades de RGM adecuadas para la fijación de precios en el contexto del punto de venta, las estrategias de promoción, la expansión de espacios en blanco, la gestión de la rentabilidad del cliente y la configuración de la percepción del consumidor? ¿Lo hacemos? ¿Tenemos los datos correctos para alimentar estas capacidades con suficiente granularidad?
- En el caso de RGM, ¿participan las partes adecuadas para actuar de forma decisiva en el análisis? ¿Estamos dispuestos a desplegar un esquema de "manos fuera del volante" con la automatización?

## Agenda de R&D e innovación

- ¿Cuál es la combinación de inversión adecuada para respaldar a las categorías "premium" de los productos frente a los espacios en blanco en innovación en el clima actual?
- ¿Existen oportunidades para cambiar la arquitectura de precio/empaque para alcanzar nuevos puntos de valor, incluidas las rebajas, y aprovechar ocasiones únicas? ¿Podemos utilizarlo para mejorar la rentabilidad del mix de ventas?

- ¿Existen nuevas oportunidades de productos en áreas como la economía circular o con medicamentos para adelgazar GLP-1?

## Agenda de finanzas

- ¿Estamos continuamente identificando y desinvirtiendo en líneas de negocio y productos de bajo rendimiento como palanca para una mayor rentabilidad? Si no es así, ¿qué se interpone en el camino?
- ¿Cómo podemos continuar reduciendo costos a través de la eficiencia operativa mientras financiamos más marketing de marca e investigación y desarrollo?
- ¿Este momento de altas tasas de interés y potencialmente menor competencia de capital privado abre nuevas oportunidades de adquisición? ¿Deberíamos considerar invertir en áreas adyacentes, ya sea debido al aumento de la aplicación de las leyes antimonopolio o a la ampliación del alcance de nuestra oferta? ¿Existen oportunidades en nuestra cadena de valor para una mayor integración vertical a través de la adquisición?
- En un mundo de vuelta a lo básico en el que los inversores buscan un crecimiento rentable en lugar de un crecimiento rápido por sí solo, ¿siguen estando a la altura nuestras inversiones en la venta directa al consumidor y omnicanal?
- A largo plazo, ¿cómo se ve la administración del capital en una era de alta incertidumbre y cambios rápidos? ¿Seremos capaces de lograr un ROA más alto a medida que el mundo evolucione?

## Agenda Operaciones y Cadena de Suministro

- ¿Hemos construido suficiente resiliencia operativa para nuestras nuevas realidades geopolíticas? ¿Qué pasa con el clima, las acciones laborales o futuros tumultos económicos?
- ¿Cuál es el siguiente paso en la agenda de automatización?
- Después de años de reducción de costos, ¿todavía existen oportunidades "al alcance de la mano"? ¿Necesitamos hacer algo más significativo para desbloquear mayores ganancias de eficiencia?
- ¿Qué papel debe jugar el nearshoring en nuestra estrategia de confianza?
- ¿Estamos invirtiendo lo suficiente en sistemas de datos de la cadena de suministro para respaldar los requisitos de informes de sostenibilidad y trazabilidad?

### Agenda de Data & Analytics

- ¿Cuál es el primer, el mayor y el mejor uso de la IA generativa en nuestra empresa?
- ¿Cuál es nuestra filosofía de financiación para la IA generativa?: ¿estamos invirtiendo en el aprendizaje, la implementación o en la carrera hacia adelante?
- ¿Estamos en el buen camino para nuestra transformación digital general?

### Agenda de Talento y capacidades

- ¿Cómo ganamos talento para puestos importantes si persiste la estrechez del mercado laboral?
- ¿Cómo creamos una experiencia de trabajo de primera línea para reclutar, retener y recompensar a los trabajadores?
- ¿Tenemos claras las habilidades más demandadas?

- ¿Estamos considerando la combinación adecuada de talento equipado con las herramientas adecuadas de IA y automatización?
- ¿Qué grado de automatización contribuye a mejorar la productividad? ¿Queremos herramientas para mejorar las habilidades de los trabajadores para que sean más productivos, o el futuro se trata de empleados más calificados y menos de ellos?
- ¿Cómo atraerá nuestra empresa nuevas habilidades para desarrollar capacidades de IA generativa? ¿Será a través de adquisiciones, asociaciones o ecosistemas? ¿Cómo construiremos y mantendremos la confianza de los consumidores y empleados en los nuevos sistemas de IA generativa? ¿Confiarán nuestros consumidores en nuestra intención de IA generativa? ¿Los empleados llegarán a verlo como una mejora o un reemplazo?

# Análisis profundo de las perspectivas

Nuestras perspectivas de la industria de productos de consumo para 2024 van más allá del reporte de volumen rentable. Recopilamos otros análisis y hallazgos de gran actualidad en este repositorio.

- Análisis 1 - Las perspectivas económicas del Chief Economist de Deloitte
- Análisis 2 - Informes de todos los subsectores de la industria
- Análisis 3 - El futuro de la industria de productos de consumo
- Análisis 4 - La promesa, y la realidad actual, de la IA generativa
- Análisis 5 - El pronóstico de los medicamentos antagonistas del GLP-1 para bajar de peso
- Análisis 6 - Resultados adicionales de la encuesta
- Análisis 7 - Una mirada al panorama regulatorio



# Análisis 1: Las perspectivas macroeconómicas para la industria de productos de consumo

Carta de Ira Kalish, Chief Economist, Deloitte Global, noviembre 2023

La economía mundial está cerrando el 2023 mejor de lo esperado. Si bien muchos vieron condiciones que apuntaban a una recesión, obtuvimos algo diferente. En las principales economías avanzadas, la inflación ha retrocedido, el empleo ha seguido creciendo, los mercados laborales se han mantenido ajustados y los márgenes de riesgo se han mantenido bajos. No obstante, las expectativas sobre las perspectivas económicas de 2024 deben moderarse. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta que el crecimiento económico mundial se desacelerará a 2,9%, muy por debajo del promedio histórico de las últimas dos décadas. El FMI espera que el crecimiento en 2024 sea aún más lento, del 1,4%, en las economías avanzadas.<sup>28</sup> La forma en que la economía de 2024 se desarrolle frente a estas expectativas dependerá de los siguientes factores:

**Inflación.** Desde mediados de 2022, la inflación en Europa y América del Norte ha retrocedido considerablemente. En parte, esto refleja el impacto del endurecimiento de la política monetaria. Sin embargo, sobre todo refleja la inversión de las tendencias. Es decir, la demanda de bienes por parte de los consumidores, que se disparó en 2021 alimentando así la inflación de bienes, ha disminuido. La interrupción de la cadena de suministro también se ha aliviado con el fin de la pandemia. Además, los precios del petróleo y los alimentos, que se dispararon cuando comenzó la guerra entre Rusia y Ucrania, han disminuido considerablemente. Aun así, a noviembre de 2023, la inflación se mantiene significativamente por encima del objetivo del 2,0% de la mayoría de los bancos centrales. Y aunque la inflación se está moviendo en la dirección correcta, los bancos centrales temen que no sea posible llevarla al objetivo del 2,0% mientras los mercados laborales sigan ajustados.<sup>29</sup>

**Mercado laboral.** A pesar de los diversos vientos en contra, la rigidez del mercado laboral se mantiene.<sup>30</sup> En parte, esto refleja la demografía. En cualquier caso, el resultado ha sido un aumento salarial significativo, que se espera que contribuya a la inflación a menos que se compense con aumentos de productividad. Desde la perspectiva de los principales bancos centrales, la mejor manera potencial de acercar la inflación a la meta es debilitar el mercado laboral, reduciendo así la presión salarial.

**Tasas de interés.** La rigidez del mercado laboral y los consiguientes aumentos salariales son la razón por la que es probable que las tasas de interés a corto plazo se mantengan elevadas hasta bien entrado 2024. Solo cuando los banqueros centrales estén convencidos de que la inflación está bajo control y los mercados laborales se hayan suavizado, se sentirán cómodos recortando las tasas de interés.

Demanda de los consumidores:

- En Estados Unidos, la demanda se ha mantenido bien, impulsada inicialmente por la capacidad de los hogares para echar mano de la gran cantidad de ahorros acumulados durante la pandemia. Sin embargo, últimamente el gasto se vio impulsado por el aumento de los salarios reales. Todavía es probable que importantes vientos en contra reduzcan el crecimiento del gasto en 2024. Estos incluyen altas tasas de interés, un mercado inmobiliario débil, pagos renovados de la deuda estudiantil y una probable desaceleración en el crecimiento del empleo.
- En Europa, sin embargo, el gasto ha sido débil durante un tiempo, en gran parte debido a la caída de los salarios reales y al impacto de las altas tasas de interés.<sup>31</sup> Los hogares se vieron muy afectados por la crisis energética tras el inicio de la guerra entre Rusia y Ucrania. Los bancos centrales endurecieron su política monetaria para luchar contra la inflación. Aunque muchos gobiernos proporcionaron subsidios a los hogares para compensar el mayor costo de la energía, esos subsidios están terminando. Mientras tanto, la economía europea se ha desacelerado, alimentada en parte por la disminución de las ventas minoristas. Por lo tanto, las perspectivas para el gasto de los consumidores son, en el mejor de los casos, modestas.
- En China, el gasto de los hogares ha crecido más lentamente de lo esperado. Esto refleja en parte, el impacto de la disrupción en el mercado inmobiliario residencial.<sup>32</sup> La caída de los precios de las propiedades ha reducido la riqueza de los consumidores, lo que ha obligado a muchos hogares a aumentar el ahorro. De hecho, las cuentas bancarias están llenas de efectivo. Mientras tanto, el gasto de los consumidores se ha debilitado y las perspectivas para 2024 son de crecimiento modesto.

Es probable que el año 2024 se caracterice por un crecimiento económico más lento que en 2023 y un crecimiento más lento del gasto de los consumidores. En cambio, probablemente será el último año de endurecimiento de la política monetaria por parte de los principales bancos centrales. Es razonable esperar un repunte a partir de 2025. Para las empresas globales de productos de consumo, puede tener sentido centrarse en el largo plazo.

## Análisis 2:

# Informes de los subsectores de la industria

La industria de productos de consumo no es un monolito. A continuación, se presenta una descripción general de los hallazgos específicos de cada subsector.



Los datos de la encuesta a los ejecutivos de alimentos y bebidas (F&B) sugieren que veremos productos que enfatizan las propiedades sostenibles (52%), naturales (47%), orgánicas (36%) y saludables (35%). Todos tienen vínculos con el etiquetado limpio y evitar los alimentos "ultraprocesados". Sorprendentemente, tres de cada cuatro empresas están a favor del etiquetado nutricional en la parte frontal del envase. La forma en que estas empresas salen al mercado también está cambiando, ya que ocho de cada 10 (83%) encuestados de alimentos y bebidas orientan cada vez más su estrategia en torno a la venta basada en ocasiones.

Un subconjunto de nuestros encuestados se encuentra en el sector del alcohol. Si bien la venta directa de alcohol al consumidor no está permitida en todos los mercados, los encuestados del subsector la eligieron como una de las tendencias estratégicamente más importantes para 2024 (30%). De hecho, el 61% dice que pronto trabajará o ya está trabajando directamente con empresas de aplicaciones de entrega. Aunque los productos sin alcohol aparecieron en varias presentaciones de ganancias de la empresa, el interés de los consumidores en la categoría sin alcohol solo fue seleccionado como una tendencia importante por una minoría en la encuesta (22%). Los ejecutivos del sector también coinciden en que en 2024 los programas de botellas retornables/recargables será un lugar en el que invertir (83%), la presencia en las estanterías será más significativa (74%) y se espera que el travel retail se recupere (61%).

**Alimentos y bebidas n = 121 de los cuales, 23 son empresas de bebidas alcohólicas**



Los ejecutivos de las empresas de artículos para el hogar también se centran en productos sostenibles (45%) y envases (42%). También están buscando la innovación de productos novedosos (29%). Aunque prominentes en otros subsectores, los productos con "ingredientes naturales" fueron seleccionados por solo uno de cada cinco (18%) ejecutivos de artículos para el hogar.

Muchos en el sector (45%) creen que la falta de stock en los minoristas en 2024 será menor o ya no será un obstáculo para las ventas, aunque la mayoría (55%) aún no está segura.

**Artículos para el hogar n = 38**



La sostenibilidad ambiental también fue una gran tendencia ganadora para los productos de cuidado personal (38%). Alrededor de uno de cada cuatro ejecutivos (28%) respondió que su empresa también se centrará en crear productos con etiquetas limpias. Es de esperar que ese tipo de mensajes se impongan sobre el énfasis en la "ciencia de vanguardia", que fue seleccionada por solo el 8% de los encuestados. Además, algunas empresas (25%) están buscando dispositivos y/o nuevos objetivos de belleza, que podrían incluir el bienestar por encima del glamour para el crecimiento. Casi siete de cada 10 (68%) están de acuerdo en que las categorías "premium" o, de valor agregado, es una estrategia de producto ganadora en el sector. Las ofertas de valor/bajo costo fueron la tendencia menos seleccionada (8%). Un poco más de la mitad (55%) espera que el travel retail se recupere en 2024.

**Cuidado personal y belleza n = 40**



Por último, la sostenibilidad medioambiental también es la principal tendencia en indumentaria (41%), ya que siete de cada 10 (73%) afirman que la moda circular es un objetivo para su empresa. Sin embargo, la moda rápida, tal vez lo opuesto a sostenible: fue el segundo tema seleccionado con más frecuencia (35%), mientras que la "moda lenta", más sostenible, también estuvo cerca de la cima, con un 25%. Como tendencia, el género neutro/fluido fue el menos seleccionado con un 8%. Alrededor de seis de cada 10 ejecutivos son optimistas sobre el regreso al crecimiento normal en el travel retail (61%).

**Moda y prendas de vestir, incluidos los artículos deportivos n = 51**

# Análisis 3: El futuro de la industria de productos de consumo

Las perspectivas de la industria de productos de consumo 2024 de Deloitte exploran las tendencias, los temas, cambios y desafíos que la industria puede experimentar en los próximos 12 a 18 meses. Pero las empresas también necesitan una visión a largo plazo.

El personal de Deloitte que lidera este esfuerzo se comprometió con más de 800 profesionales, expertos de la industria, clientes y miembros de la industria de consumo para explorar el futuro del consumidor. En busca de un contexto más amplio, también participaron economistas, sociólogos, responsables políticos y otros con perspectivas únicas y visión a largo plazo. Esos esfuerzos dieron como resultado seis fuerzas que creemos que son importantes para comprender la próxima década de cambios, incluso en la industria de productos de consumo. (Para obtener más información, consulte [El futuro de la industria de productos de consumo](#))

**Gráfico 7: Las seis fuerzas que dan forma a la industria de productos de consumo**



Nota: Los iconos que representan las seis fuerzas se crearon utilizando indicaciones de texto e IA generativa que imagina el resultado. Fuente: Kasey Lobaugh, Anthony Waelter, Alisa Locricchio, Cole Oman, Las seis fuerzas: Navegando por el mundo de los mercados de consumo para ayudar a dar forma a un futuro mejor, Deloitte, 2023.

Cada una de las seis fuerzas es bastante poderosa por derecho propio. Pero colectivamente, equivalen a algo más, algo no lineal, que puede tener importantes implicaciones para los mercados, los modelos y la mecánica de la industria.

- **Mercados:** Qué se vende, a quién se vende, qué productos o servicios crean valor
- **Modelos:** Cómo se organizan y configuran los negocios, cómo se obtienen los materiales y las capacidades, qué nuevos modelos crean valor
- **Mecánica:** Cómo las empresas ejecutan el trabajo, emplean mano de obra, toman decisiones estratégicas y operativas. Estas son algunas de las principales implicaciones, por área, según 250 ejecutivos de productos de consumo encuestados en cuanto a lo que más esperan tener en cuenta en el desarrollo de la industria en los próximos tres a cinco años:

| Mercados   | Modelos  | Mecánica  |
|--|--|---|
| 66% - Los consumidores insistirán cada vez más en que la industria sea más responsable (por ejemplo, en lo que respecta a la sostenibilidad medioambiental, los problemas sociales, la privacidad) | 61% - La forma en que la industria crea y opera las cadenas de suministro cambiará radicalmente en los próximos años | Resumen de registros, resumen de los encuentros de atención (para profesionales de la salud) con detalles sobre la historia, los síntomas, los procedimientos, los diagnósticos, etc. |



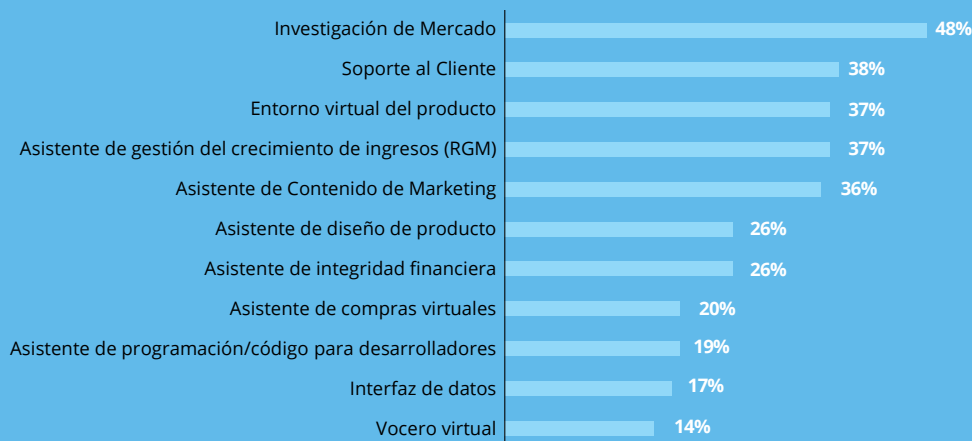
## Análisis 4: La promesa - y la realidad actual- de la IA generativa

En nuestra encuesta, casi nueve de cada 10 ejecutivos de productos de consumo están al menos algo familiarizados con la IA generativa. En las entrevistas, algunos especialistas de la industria se muestran escépticos o piensan que la industria necesita primero más inversión en los conceptos básicos de la tecnología, otros ven la IA generativa como una oportunidad para rehacer los modelos de negocio. Sin embargo, otros enmarcaron la IA generativa como una amenaza, no por su falta de efectividad ni por las perspectivas de una distopía de ciencia ficción, sino por su utilidad en expansión exponencial. Este último bando consideró que las empresas que no persiguen agresivamente la IA generativa corren el riesgo de quedarse atrasadas, incapaces de alcanzar a las que lo hagan.

La implementación de aplicaciones de IA generativa es una de las principales prioridades para 2024 para la mitad (50%) de los ejecutivos encuestados. Un porcentaje similar (52%) es optimista en que puede hacer una contribución financiera significativa. Solo uno de cada cinco (18%) es pesimista sobre su posible impacto financiero, mientras que un poco menos de un tercio (30%) se abstiene de emitir un juicio.

Se está moviendo rápido. Siete de cada 10 (70%) ejecutivos encuestados implementarán capacidades de IA generativa para una aplicación empresarial significativa en el próximo año. ¿Cuál será la primera "aplicación asesina" de la IA generativa? Preguntamos a los ejecutivos sobre 11 posibles casos de uso para la industria de consumo, adaptados de los identificados por el Instituto de Inteligencia Artificial de Deloitte<sup>33</sup> (Gráfico 8).

**Gráfico 8: Casos de uso con mayor potencial para la IA generativa**



Fuente: Basado en el análisis de Deloitte de encuestas a ejecutivos para el informe Perspectivas de la industria de productos de consumo para 2024 (N = 250). Pregunta 15 ¿Cuál de las siguientes opciones tiene el mayor potencial para ser una "aplicación asesina" de la IA generativa en su industria?

Quizás sorprendentemente, las empresas rentables son más mesuradas en sus expectativas para la IA generativa. Tres de cada cuatro no creen o no están seguros de que la IA generativa haga una contribución financiera significativa a la industria en 2024 (frente a solo el 32% de otras empresas). Si bien este grupo está invirtiendo en la tecnología, lo está haciendo de manera más experimental que sus pares menos rentables: el 55% de las empresas rentables está haciendo una inversión moderada o significativa en IA generativa este año, en relación con el 85% de las otras empresas.

Aunque cautelosas, las empresas rentables entienden la dirección hacia la que se dirige el futuro. Tres cuartas partes de estos ejecutivos (76%) piensan que las operaciones y la toma de decisiones de su industria pasarán de ser humanas a centradas en la inteligencia artificial (frente al 56% de los ejecutivos encuestados de otras empresas).

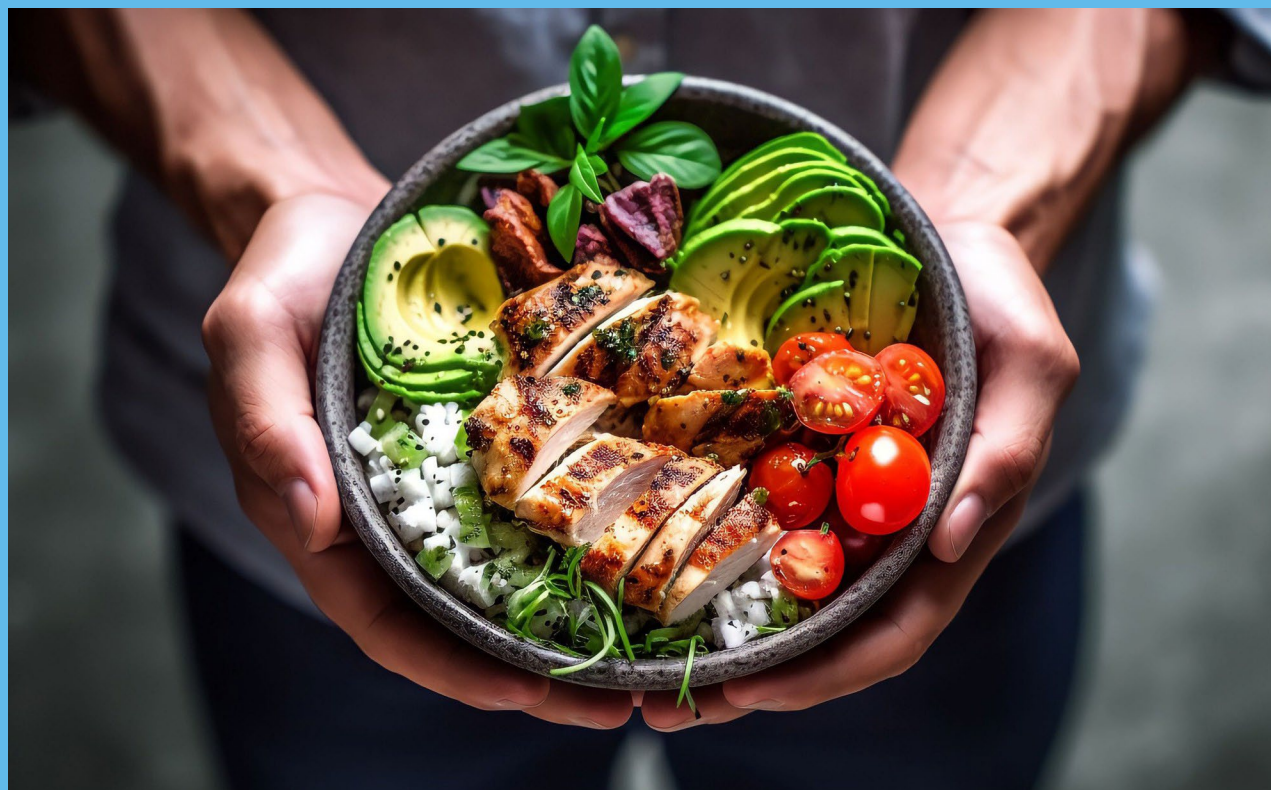
## Análisis 5:

# El pronóstico de los fármacos antagonistas del GLP-1 para bajar de peso

Los directores ejecutivos y directores financieros de productos de consumo están comenzando a recibir preguntas sobre el péptido 1 similar al glucagón, más conocido como GLP-1. A algunos inversores les preocupa que estos medicamentos puedan ir en contra de la demanda de bocadillos calóricos y golosinas y de la industria de alimentos y bebidas en general. Algunas estimaciones proyectan que casi 4 millones de pacientes tomarán los medicamentos en 2025, con alrededor de 1,5 millones en Estados Unidos y Europa. En un escenario extremo, dependiendo de la penetración de los pacientes, esas cifras podrían crear un impacto de -1% en los volúmenes de alimentos y -3% en el alcohol.<sup>34</sup>

Pero incluso con estos números, varios de nuestros entrevistados pensaron que la industria tenía cosas más importantes de las que preocuparse con respecto al volumen. Según un análisis de los comunicados de las farmacias estadounidenses, solo alrededor de un tercio (32%) de los pacientes a los que se les recetó un medicamento popular para bajar de peso siguieron tomándolo un año después. Los abandonos parecen haber sido el resultado de los efectos secundarios adversos (ej., náuseas) más que por los costos: todos los pacientes tenían cobertura de seguro para los medicamentos GLP-1, y los resultados no difirieron materialmente según el medicamento recetado.<sup>35</sup> Los abandonos a este nivel probablemente disminuirían cualquier impacto del fármaco GLP-1 en las ventas de productos de consumo.

Los encuestados de diversos subsectores de la industria reflejan esta sensación de calma. Entre los encuestados en el segmento de alimentos y bebidas, solo uno de cada 10 dice que es probable que sus ventas de 2024 se vean afectadas por el GLP-1, y solo alrededor de una quinta parte dice que está ajustando su estrategia general debido a los medicamentos. La preocupación fue un poco mayor por el alcohol específicamente, con aproximadamente uno de cada tres (35%) ajustando su enfoque. Quizás sorprendentemente, las empresas de ropa fueron las más propensas a cambiar de táctica debido a las GLP-1 (57%). Es posible que estén sintiendo una oportunidad, ya que las personas que pierden peso tienden a renovar sus guardarrobas y probar nuevos estilos.



## Análisis 6:

# Información adicional sobre la encuesta

Otros datos importantes de nuestra encuesta global a 250 ejecutivos de productos de consumo

**Transformación digital** – Incluso mientras gestionan los costos, es probable que las empresas necesiten invertir en tecnología para seguir siendo competitivas. La mayoría (92%) dijo que acelerar la transformación hacia plataformas/tecnologías digitales era una prioridad. Dos de cada tres (67%) estuvieron de acuerdo en que la transformación digital es necesaria para competir con éxito. La mayoría de las empresas (93%) respaldan ese sentimiento con inversiones, aunque solo la mitad de las empresas (52%) calificaron su inversión en transformación digital para 2024 como significativa.

**Trabajo** – Un mercado laboral aún ajustado y un entorno inflacionario elevado han ejercido una presión al alza sobre los costos laborales. Sin embargo, hay señales de que la fortaleza del mercado laboral se está enfriando, con ofertas de empleo cayendo a su nivel más bajo en más de dos años.<sup>36</sup> La caída de las ofertas de empleo, combinada con una contratación más uniforme, puede indicar que el mercado laboral se está "reequilibrando" a los niveles anteriores a la pandemia. Los datos de nuestra encuesta muestran que los ejecutivos esperan que su contratación aumente en 2024 (55%), mientras que los despidos se mantienen estáticos o disminuyen (93%).

**Redes sociales** – Las empresas son cada vez más cautelosas con el uso de las redes sociales. Más de la mitad (56%) dijo que disminuiría su uso de las redes sociales y/o establecería nuevos controles para los influenciadores de las redes sociales. Seis de cada 10 ejecutivos dijeron que serán mucho más cautelosos a la hora de adoptar posturas firmes sobre temas sociales, medioambientales o políticamente polémicos para evitar una reacción violenta que podría frenar la demanda.

**Recorte de costos** – Es probable que la atención de la gerencia también se dirija a la curva de costos. Esto es especialmente cierto para las empresas que viven con volúmenes más bajos. La mayoría (84%) de nuestra encuesta mencionaron como prioridad la contención de los costos para aumentar los márgenes. Y casi dos de cada tres ejecutivos (64%) dijeron que se centrarán más en la disminución de costos en 2024 que en años anteriores.

**Omnicanal** – Aunque están lejos de sus máximos pandémicos, las estrategias omnicanal siguen siendo un factor en los planes de la empresa. Por ejemplo, el desarrollo o fortalecimiento de canales directos al consumidor (DTC) es una prioridad clave para más de seis de cada 10 ejecutivos (64%). Sin embargo, en nuestras conversaciones con especialistas internos y externos en la materia, varios dijeron que las tiendas tradicionales siguen siendo la forma más eficiente de adquirir consumidores. Con el paso hacia un crecimiento rentable, esperamos que haya menos persecución de competencia digital. Además, es probable que las empresas se centren más en sus esfuerzos hacia modos que tengan el potencial de contribuir a los márgenes.

**Lealtad** – Por supuesto, hay razones para ir directamente al consumidor además de la eficiencia. La dificultad de mantenerse al día con el consumidor cambiante es un desafío que experimentan la mayoría de las empresas de la industria. Seis de cada 10 (63%) dijeron que integrar más datos de los consumidores es fundamental para su éxito futuro, y las ventas directas ayudan a generar esos datos. Muchas empresas (62%) también están adquiriendo datos y estableciendo relaciones invirtiendo en programas de fidelización distintos a los que son propiedad de los minoristas.

**Operar a la baja** – Casi dos tercios de los ejecutivos (64%) esperan que más consumidores negocien a la baja. El resto espera los niveles actuales, sin que nadie espere una disminución. Además de cambiar a sustitutos inesperados, seis de cada 10 esperan más competencia de marcas privadas/"marcas propias". A partir de octubre de 2023, en comparación interanual, el 78% de un amplio conjunto de categorías de productos básicos de consumo perdió participación frente a las marcas privadas en un promedio móvil de 12 semanas.<sup>37</sup> Competir con estas marcas y gestionar la capacidad de los consumidores para negociar a la baja, mientras permanecen con la marca, probablemente será esencial para el éxito en el próximo año.

## Análisis 7: Una mirada al panorama regulatorio

**Precio** – Europa ha sido testigo de la preocupación regulatoria en torno a la especulación de precios en los bienes de consumo envasados. En el Reino Unido, si bien se reconoció que los costos de los insumos eran un factor importante en el aumento de los precios, las investigaciones de la Autoridad de Competencia y Mercados concluyeron que algunas empresas estaban subiendo los precios para aumentar los beneficios.<sup>38</sup> Francia avanzó en sus negociaciones anuales sobre los precios de los alimentos, con la esperanza de lograr antes precios más bajos por parte de las empresas.<sup>39</sup> El gobierno también ha intentado tácticas para persuadir a los productores de que reduzcan los costos, y algunos minoristas han tomado sus propias medidas.<sup>40</sup> Sin embargo, la disminución de la inflación de los precios de los productos de consumo en muchos países podría aliviar la presión sobre nuevas medidas gubernamentales en otros mercados.

**Ciberseguridad y privacidad** – 2024 podría ser un año de localización de datos. En Europa, el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) ya ha provocado que muchas empresas clasifiquen y almacenen los datos de forma diferente, incluido el cumplimiento de los requisitos de que se mantengan datos específicos dentro de ciertas fronteras geográficas.<sup>41</sup> Tales requisitos parecen extenderse a medida que se crean nuevas reglas en países como China e India.<sup>42</sup> En Estados Unidos, la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) exige ahora a las empresas que revelen las infracciones materiales de ciberseguridad en un plazo de cuatro días.<sup>43</sup> A medida que aumentan los ataques cibernéticos, la determinación de la materialidad y cuándo y cómo divulgarla estará en la agenda de las juntas directivas de productos de consumo y los equipos de IT.<sup>44</sup> Dos tercios de los ejecutivos de nuestra encuesta afirman que mejorar la privacidad de los datos de los consumidores y la ciberseguridad es fundamental para su estrategia digital.

**Sostenibilidad** – También están tomando forma nuevas normas sobre divulgación y declaraciones de sostenibilidad.<sup>45</sup> Algunos reguladores, inversores y otras partes interesadas piden cada vez más comparabilidad, coherencia y mejora de la calidad de los informes ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Aunque en caminos y plazos separados, se espera que la Unión Europea y los Estados Unidos finalicen las nuevas regulaciones en virtud de la CSRD y las divulgaciones relacionadas con el clima de la SEC, respectivamente.<sup>46</sup> Dado que se espera que los primeros informes relacionados con CSRD se publiquen el 1 de enero de 2025, es probable que las empresas deban pasar 2024 preparándose. Las autoridades también están adoptando una postura más dura sobre el lavado verde, introduciendo nuevas normas para hacer frente a las ambiguas afirmaciones vinculadas a la sostenibilidad en las comunicaciones, estrategias y clientes objetivo de una empresa.<sup>47</sup>

**Trazabilidad** – Específicamente para el espacio de alimentos y bebidas, la Regla 204 de la Ley de Modernización de la Seguridad de los Alimentos (FSMA, por sus siglas en inglés) requerirá nuevos niveles de seguimiento y trazabilidad en las cadenas de suministro.<sup>48</sup> Con una fecha límite de cumplimiento del 20 de enero de 2026, esperamos que las empresas pasen 2024 evaluando su enfoque actual y preparándose. Dos tercios (64%) de los ejecutivos de alimentos y bebidas encuestados dijeron que los requisitos regulatorios gubernamentales están haciendo que su empresa aumente la inversión en trazabilidad. En la UE, las normas relacionadas obligarán a las empresas a demostrar que sus productos no se han producido a partir de tierras recientemente deforestadas. Se espera que las normas entren en vigor a finales de 2024 y afecten a productos básicos como el aceite de palma, el café, el cacao, la carne vacuna, la soja y el caucho.<sup>49</sup>

**Fusiones & Adquisiciones** – Los ejecutivos de productos de consumo en nuestra encuesta ven el potencial de que los acuerdos sean desafiados, y dos tercios (65%) creen que la industria enfrentará un mayor escrutinio regulatorio de la actividad de fusiones y adquisiciones en relación con años anteriores. Con un alto escrutinio antimonopolio, las empresas también podrían considerar acuerdos que las lleven a espacios adyacentes.

# Autores y agradecimientos

**Nick Handrinos**

Vice Chairman and US Retail  
& Consumer Products Leader  
Deloitte LLP  
+1 203 905 2723  
[nhandrinos@deloitte.com](mailto:nhandrinos@deloitte.com)

**Leon Pieters**

Global Consumer Industry Leader  
& Consumer Products Sector Leader  
Deloitte Consulting B.V.  
+3 188 288 2517  
[LeonPieters@deloitte.nl](mailto:LeonPieters@deloitte.nl)

**Jacob Bruun-Jensen**

Strategy Principal, Consumer Industry  
Monitor Deloitte  
+1 415 783 6351  
[jbruunjensen@deloitte.com](mailto:jbruunjensen@deloitte.com)

**Justin Cook**

US Consumer Products Research Leader  
Deloitte Services LP  
+1 617 437 2071  
[juscook@deloitte.com](mailto:juscook@deloitte.com)

**Céline Fenech**

UK Consumer Products  
Insight Lead  
Deloitte LLP  
+44 (0)20 7303 2064  
[cfenech@deloitte.co.uk](mailto:cfenech@deloitte.co.uk)

**Jagadish Upadhyaya**

Research & Insights Manager,  
Consumer Products  
Deloitte Support Services Pvt. Ltd.  
+91 99890 22430  
[jupadhyaya@deloitte.com](mailto:jupadhyaya@deloitte.com)

Los autores agradecen el conocimiento y las contribuciones de un gran grupo de especialistas en la materia en la industria de productos de consumo que abarca los Estados Unidos y Europa y varios especialistas en análisis de datos, producción y marketing.

Extendemos nuestro agradecimiento a las siguientes personas: Meghan Gragtmans, Todd Jansma, Manogna Marthi, Siddharth Mishra, Srinivasarao Oguri, Stephen Rogers y Margaret Sparks.

# Notas finales

1. Deloitte 1. Análisis de Deloitte de los índices de materias primas del Banco Mundial (energía, alimentos, fertilizantes, bebidas) de 2010, que indica un fuerte aumento de los costos de los insumos entre 2020 y 2022, datos de [World Bank](#).
2. Alejandro Zamacona y Diego Serrano, Alimentos envasados y productos para el hogar de EE. UU.: No detener las compras, HSBC Global Research, septiembre de 2023.
3. Deloitte, [2023 CAGNY conference highlights](#), Marzo 2023. Análisis adicional de Deloitte de las transcripciones de las ganancias de las principales empresas de bienes de consumo de EE. UU. entre enero y diciembre de 2023.
4. Deloitte, [2023 CAGNY conference highlights](#), Marzo 2023
5. Leon Pieters, "[Food fight: Consumers confront inflation with frugality](#)," Deloitte Insights, Febrero 2023.
6. Análisis de Deloitte de los datos financieros de las 100 principales empresas de productos de consumo del mundo procedentes de S&P Capital IQ. Las 100 principales empresas públicas mundiales de CP se seleccionaron en función de sus ingresos del año fiscal 2022. Los sectores relevantes dentro de la PC incluyen alimentos y bebidas, moda y prendas de vestir, cuidado personal y artículos para el hogar. Se excluyeron del análisis las siguientes empresas: entidades privadas, embotelladores, actores de la agroindustria con ingresos del CP FY2022 inferiores al 50% de sus ingresos totales; conglomerados con ingresos de CP FY2022 inferiores al 50% de los ingresos totales; empresas principalmente en el ámbito de la salud del consumidor, el lujo y el tabaco; y las empresas hijas cuya matriz ya está incluida entre las 100 mejores empresas seleccionadas.
7. El análisis de información financiera de Deloitte se obtuvo a través de S&P Capital IQ.
8. Con respecto a nuestra encuesta, no se puede emparejar directamente a empresas específicas; nuestro perfil de Empresas Rentables del análisis financiero es el más cercano a las empresas de nuestra encuesta que dicen que están en camino de aumentar tanto los ingresos como los márgenes de EBITDA en el próximo año.
9. El análisis realizado en 26 empresas con datos disponibles de precios, ventas y cambios de volumen de JPMorgan informa que analizan los datos del escáner de ventas de Nielsen IQ en los mercados de EE. UU.
10. El análisis de Deloitte utiliza datos de S&P Capital IQ. El gasto medio de venta y comercialización de cinco años como porcentaje de los ingresos de las 26 empresas de Profitable Grower fue del 13,52% frente al 12,4% de todas las demás.
11. Circana, [Circana's 2022 New Product Pacesetters Report reveals that a commitment to innovation drives CPG sales](#), comunicado de prensa, Junio 2023.
12. Deloitte, [2023 CAGNY conference highlights](#).
13. Pieters et al., "[Food fight: Consumers confront inflation with frugality](#)."
14. Amelia Lucas, "[The hot word for CEOs on earnings calls is 'choiceful'](#)," CNBC, 20 de Noviembre, 2023.
15. Thijs Geijer, "[Food inflation finally cools in Europe after a long hot summer](#)," Investigación de ING, 30 de Agosto, 2023.
16. Sarah Vizard, "[2023 mid-year trends: A shift to sales promotions hits marketers' spending plans](#)," *Raconteur*, 7 de Agosto, 2023.
17. Investigación de Barclays Equity, "European consumer staples: How big a threat is private label?," 24 de Noviembre, 2023.
18. Análisis de Deloitte de las transcripciones de las ganancias de las 100 principales empresas mundiales de productos de consumo de las llamadas que tuvieron lugar a partir de 2018 y se extendieron hasta el tercer trimestre de 2023. Recuentos de frecuencia obtenidos mediante el uso de consultas de AlphaSense. Las convocatorias durante el tercer trimestre de 2020 contenían 55 menciones del concepto RGM. Las llamadas durante el tercer trimestre de 2023 tuvieron 121 menciones.
19. Marco de gestión del crecimiento de los ingresos de Deloitte, 2023.
20. Instituto Deloitte AI, [The Generative AI dossier](#), 2023.
21. Dechert LLP, "[The regulatory gauntlet: Dealmakers face increased scrutiny](#)," 6 de Noviembre, 2023.
22. Nicole Sheynin, "[M&A trends and outlook for 2024](#)," AlphaSense, 16 de Noviembre, 2023.
23. Shefali Kapadia, "[SKU cuts and vendor shortlists defined CPG supply chains in 2020](#)," *Supply Chain Dive*, 22 de Diciembre, 2020.
24. Se espera que la publicidad y los ingresos de los minoristas superen a los de la televisión en 2028. Ver Group M, [2023 global mid-year forecast](#), Junio 2023.
25. Lisa Johnston, "[CPGs facing fierce pressure to launch new products](#)," *Consumer Goods Technology*, 20 de abril, 2023.
26. Madeleine Speed y Susannah Savage, "[Mars joins push into premium with Hotel Chocolat deal](#)," *Financial Times*, 20 de Noviembre, 2023.
27. Investigación de Barclays Equity, "Weight-loss drugs through a global consumer lens," 31 de Agosto, 2023; Christopher Doering, "[Consumers on weight-loss drugs buying less in certain grocery aisles, study finds](#)," *Food Dive*, 7 de Diciembre, 2023.
28. International Monetary Fund (IMF), [World economic outlook: Navigating global divergences](#) (Washington, DC: IMF), October 2023.
29. Tom Fairless and Paul Hannon, "[World central banks signal victory over inflation is in sight](#)," *Wall Street Journal*, December 14, 2023; IMF, "[Inflation rate, average consumer prices](#)," Octubre 2023.
30. IMF, [World economic outlook: Navigating global divergences](#).
31. OECD, [OECD employment outlook](#), Junio 2023.
32. Alexandra Stevenson, "[China bet it all on real estate. Now its economy is paying the price](#)," *New York Times*, 16 de Octubre, 2023.
33. Instituto Deloitte AI, [The Generative AI dossier](#).
34. Informe de Barclays Equity, "Weight-loss drugs through a global consumer lens." 31 de Agosto, 2023
35. Chad Terhune, "[Most patients using weight-loss drugs like Wegovy stop within a year, data show](#)," Reuters, 11 de Julio, 2023.
36. US Bureau of Labor Statistics, "[Job Openings and Labor Turnover Survey news release](#)," 5 de Diciembre, 2023.
37. Barclays Equity Research, "European consumer staples: How big a threat is private label?," 24 de Noviembre, 2023.
38. Madeleine Speedy Maxine Kelly, "[UK watchdog accuses food brands of increasing prices by more than costs](#)," *Financial Times*, 29 de Noviembre, 2023.
39. Reuters, "[French bill moves food price deadline up to middle of January](#)," 26 de Septiembre, 2023.
40. Richa Naidu y Helen Reid, "[French shoppers buy fewer tampons, less detergent as prices surge](#)," Reuters, 26 de Septiembre, 2023.
41. Alan Beattie, "[Brussels setting rules for AI isn't pretty, but someone's got to do it](#)," *Financial Times*, 13 de Diciembre, 2023.
42. Umang Poddar, "[Right to information: Will this hard-won Indian law get weaker?](#)," BBC News, 14 de Agosto, 2023.
43. James Rundle, "[SEC cyber rules loom over public companies](#)," *Wall Street Journal*, 13 de Diciembre, 2023.
44. Anne Neuberger, "[Cybersecurity threats are on the rise in the US](#)," 8:02, Bloomberg, 8 de Diciembre, 2023.
45. Economist Intelligence Unit, "[Sustainability disclosure requirements are tightening](#)," 1 de Septiembre, 2023.
46. Deloitte, [The Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\): Creating a holistic, transformation-based approach](#), 2023.
47. Kenza Bryan, "[UK bans vague 'sustainability' fund labels in greenwashing crackdown](#)," *Financial Times*, 8 de Noviembre, 2023.
48. iFoodDS, "[Are you prepared for FSMA Rule 204? Here's what you need to know](#)," 6 de Junio, 2022.
49. Susannah Savage et al., "[Food industry calls for more time to implement EU deforestation rules](#)," *Financial Times*, 12 de Noviembre, 2023.





Esta publicación contiene únicamente información general y predicciones, y Deloitte no está, por medio de esta publicación, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros servicios profesionales. Esta publicación no sustituye a dichos consejos o servicios profesionales, ni debe utilizarse como una base para cualquier decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

#### **Sobre Deloitte**

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a los clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro estadounidenses de DTTL, sus entidades relacionadas que operan con el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas filiales. Es posible que ciertos servicios no estén disponibles para certificar a los clientes bajo las reglas y regulaciones de la contabilidad pública. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

8377805