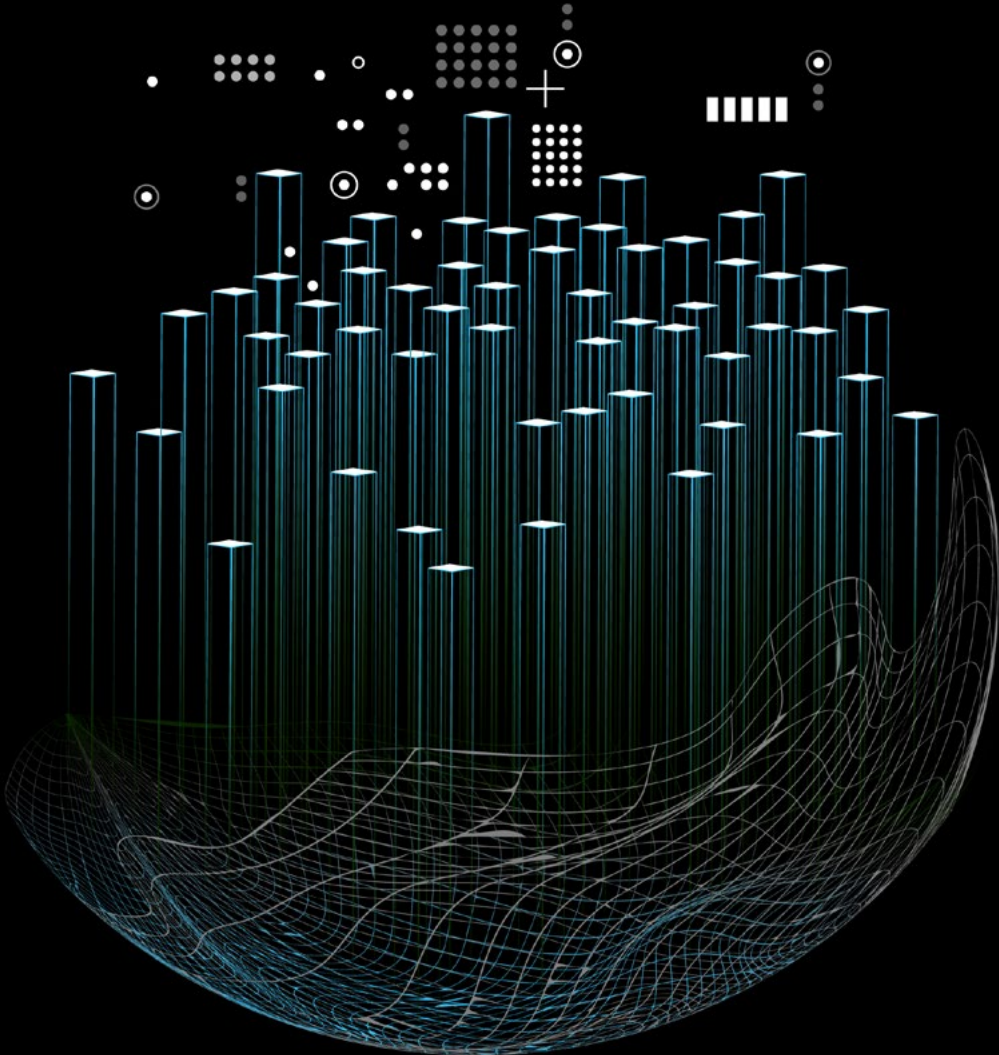


Deloitte.



BNEW 2020

Anticipando la nueva
economía del futuro

Real Estate	03
Logistics	10
E-commerce & Digital Industry	19
Economic Zones	26



Real Estate: la transformación de un sector que mira al futuro

La colaboración entre sector público, privado e individuos es un elemento fundamental. Cuestiones como la movilidad sostenible o la planificación de *smart cities* suponen la integración de infraestructuras, servicios e inmobiliario, siendo una realidad transversal entre sectores.



Contacto

Alberto Valls

Socio responsable de Real Estate en EMEA de Deloitte

avalls@deloitte.es

Nuestra visión del sector

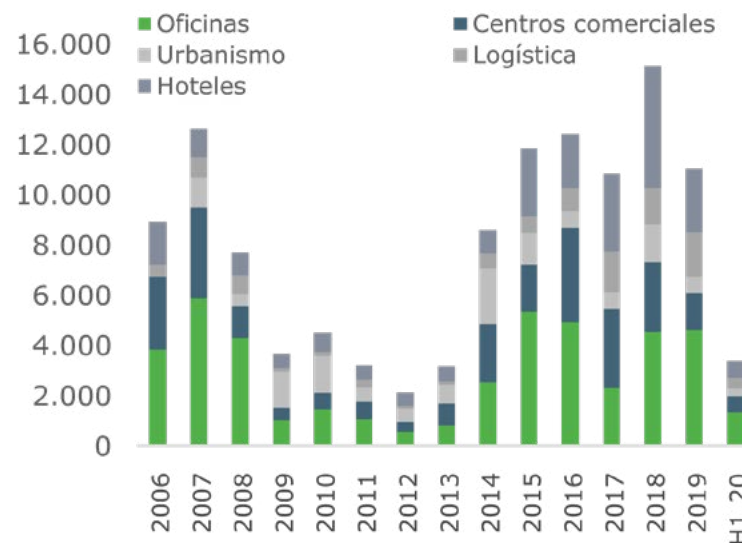
La pandemia de la COVID-19 ha tenido un efecto acelerador en el proceso de transformación iniciado con anterioridad al contexto actual en todos los segmentos inmobiliarios, como consecuencia de una necesidad creciente de **mayor flexibilidad e integración de las nuevas tecnologías**.

En paralelo, las medidas sanitarias y las restricciones aplicadas para contener la pandemia han supuesto un gran golpe para el consumo, lo que ha impactado de forma especialmente negativa en los **segmentos hotelero y comercial**, desviando el interés inversor hacia activos más resilientes. En este sentido, destaca el **sector logístico**, que se posiciona como inversión refugio, impulsado por una acelerada expansión del comercio electrónico.

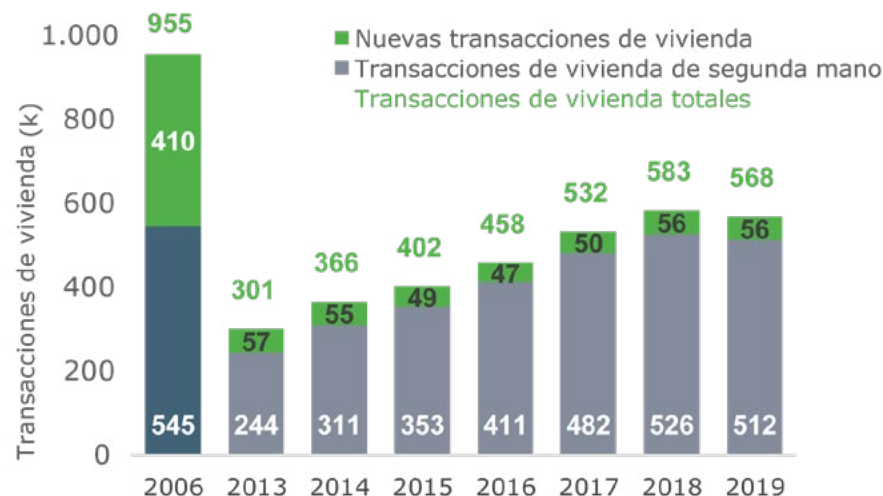
Adicionalmente, como consecuencia de un empeoramiento generalizado de los indicadores económicos fundamentales, el **sector residencial** se ha visto también afectado, reflejando por primera vez desde 2013 una disminución en la compraventa de viviendas. En contrapartida, el sector de vivienda en alquiler y, en particular, el *build to rent*, es de máximo interés para los inversores.

A continuación, presentamos un análisis de situación por tipología de activo: oficinas, hoteles, retail, residencial y logístico.

Inversión CRE



Mercado residencial



Oficinas

Los indicadores económicos y del mercado laboral prevén un período de recesión, en el que el impacto en el mercado de oficinas dependerá de la **capacidad de adaptación a los nuevos modelos de trabajo** y de la estrategia elegida por las distintas empresas en cuanto al trabajo en remoto. En este sentido, según el Banco de España, el 80% de las empresas han incrementado el **teletrabajo** y se estima que el 30,6% de los puestos de trabajo actuales podrían realizarse en remoto (frente al 8,3% de los ocupados en 2019). Esto podría suponer un impacto en la ocupación y demanda de espacios. Algunos expertos señalan que este ajuste podría situarse entre un 25% y un 30%, aproximadamente.

Hoteles

La industria del turismo ha sido una de las más afectadas por la COVID-19 y los posibles escenarios de recuperación siguen siendo todavía volátiles. El turismo volverá, pero la recuperación probablemente llevará más tiempo que en otras industrias (18-24 meses). No obstante, esta crisis puede convertirse en un **acelerador de la transformación del sector**, impulsándolo a una mayor **digitalización, profesionalización** y sobre todo **competitividad internacional**, consolidando así la posición de España como destino y producto turístico líder a nivel mundial.

Retail

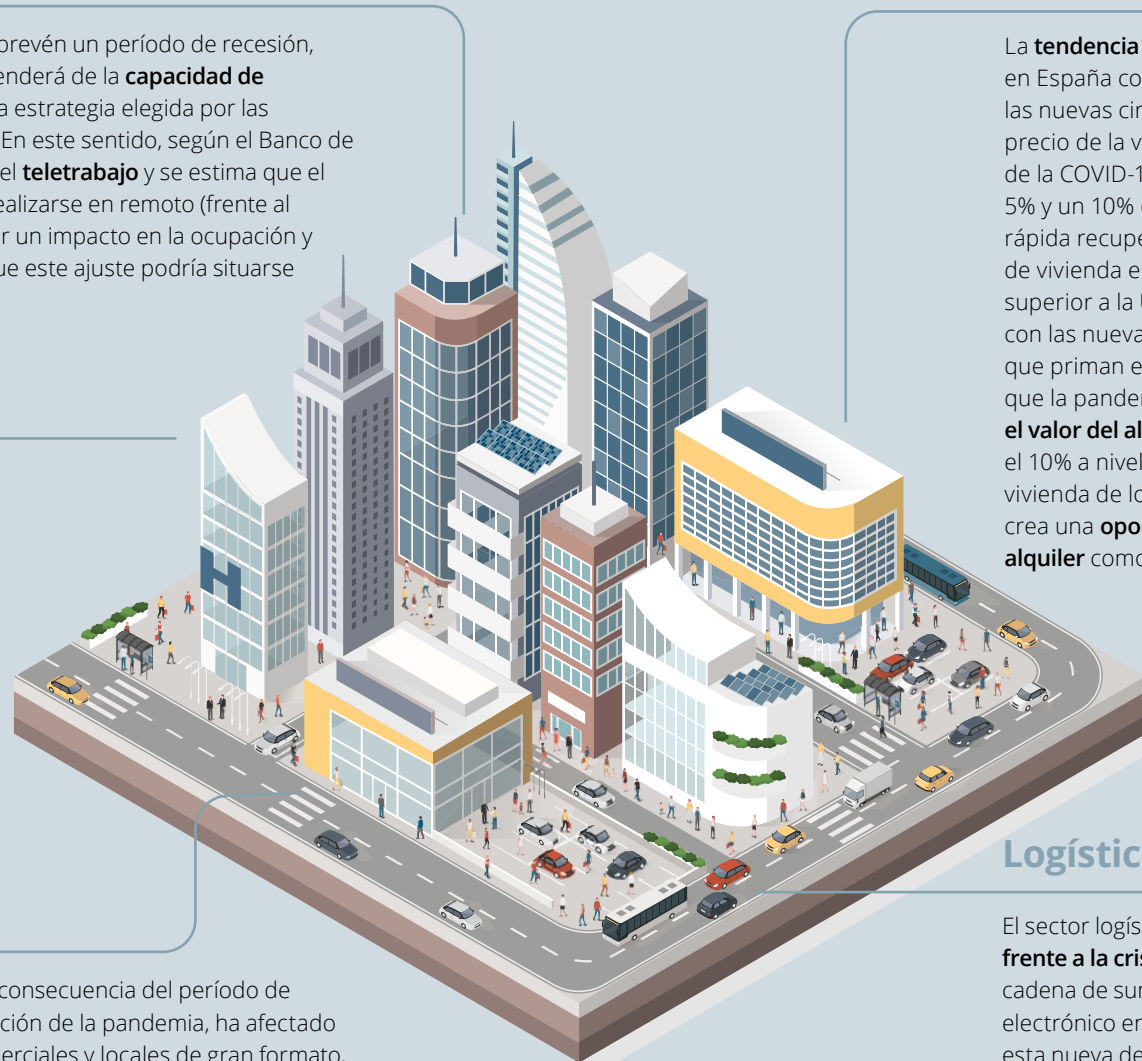
La caída en las ventas minoristas, registrada como consecuencia del período de confinamiento y las posteriores medidas de contención de la pandemia, ha afectado de forma especialmente acusada a los centros comerciales y locales de gran formato, desencadenando un proceso masivo de solicitudes de renegociación de los alquileres y petición de bonificaciones. En este contexto, se está extendiendo una reflexión generalizada sobre los actuales modelos de negocio, lo que, a su vez está acelerando la introducción de **cambios disruptivos en el sector**. Algunos de los ejemplos de estos cambios son la mayor tendencia a la variabilización de la renta en función de las ventas y la mayor colaboración inquilino-propietario, a fin de garantizar la **sostenibilidad a largo plazo de los planes de negocio** de los grandes propietarios.

Residencial

La **tendencia positiva de creación de hogares** tanto en España como en Europa continúa, a pesar de las nuevas circunstancias inciertas. En cuanto al precio de la vivienda, se espera que tras la crisis de la COVID-19, los precios desciendan entre un 5% y un 10% en las grandes ciudades, con una rápida recuperación en los años siguientes. La tasa de vivienda en propiedad en España sigue siendo superior a la UE, si bien la brecha se va reduciendo con las nuevas generaciones y sus formas de vida, que priman el alquiler. En cualquier caso, se espera que la pandemia también tenga un **impacto sobre el valor del alquiler**, con una caída de entre el 8% y el 10% a nivel país. El problema de la propiedad de vivienda de los adultos jóvenes aumenta mientras crea una **oportunidad para nuevos modelos de alquiler** como *Rent to Own*.

Logístico

El sector logístico está demostrando su **resiliencia frente a la crisis**, impulsado por la urgencia de una cadena de suministro eficiente y por el comercio electrónico en auge. Una parte significativa de esta nueva demanda online motivada por la COVID-19 permanecerá, suponiendo un cambio estructural y no coyuntural en el comportamiento de los consumidores. Asimismo, muchos de los principales *players* todavía no han llevado a cabo una reorganización de su cadena logística como consecuencia del comercio electrónico, por lo que se espera que éste continúe impulsando la **demandas de activos logísticos durante los próximos años**.





Contribución de Deloitte a la nueva economía en el ámbito de Real Estate

En la actualidad, más del 50% de la población vive en áreas urbanizadas, y para el año 2050, se espera que dos tercios de ésta viva en ciudades. Además, el reducido índice de natalidad, combinado con una mayor esperanza de vida, tendrá un enorme impacto en la economía global y el mercado laboral, aumentando en mayor medida la **necesidad de áreas urbanizadas y nuevos ecosistemas**. Esta concentración urbana generará nuevas necesidades de movilidad y transporte, a las que deberemos adaptar nuestro estilo de vida.

Por otra parte, este fenómeno de crecimiento continuo de la población y expansión de las áreas industrializadas está contribuyendo a aumentar los niveles de contaminación y los **problemas medioambientales**, especialmente en las grandes áreas metropolitanas de economías emergentes.

En este contexto globalizado de **superpoblación e interdependencia de las economías, las culturas y el comercio**, el ecosistema financiero ha demostrado ser extremadamente sensible y volátil a factores externos como la actual pandemia, que ha obligado a cerrar los mercados y ha obstaculizado la movilidad de bienes y personas.

Ante una coyuntura global, volátil y cambiante, pueden identificarse cinco grandes tendencias que reformularán los principios de la economía del futuro:



1. Sostenibilidad: el nuevo objetivo global que redefinirá todos los sectores e industrias

La búsqueda de la sostenibilidad, a través del cumplimiento de unos **estándares de calidad en los edificios**, se ha consolidado como una tendencia en el sector inmobiliario.

Los edificios certificados mejoran la imagen de **compromiso social y ambiental de la empresa**, incorporan un elemento distintivo y optimizan el confort y la salud de sus ocupantes.

Deloitte, como asesor cualificado, ofrece **asistencia en la obtención de las siguientes certificaciones:**



USGBC LEED



BREEAM



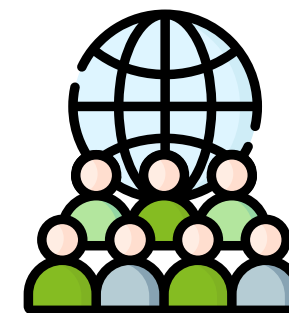
WELL Building Standard



2. Smart Cities: nuevas formas de movilidad, estilos de vida, urbanismo y construcción

Los núcleos urbanos necesitarán adaptarse a un futuro en el que se pronostica una **alta concentración de población**, nuevas necesidades de **transporte** y urgencia por un **urbanismo sostenible** y flexible. Deloitte cuenta con un **experimentado equipo técnico y de especialistas en infraestructuras** con amplio conocimiento en:

- Planificación estratégica de infraestructuras.
- Asesoría financiero-legal y fiscal.
- Operaciones corporativas.
- Asesoramiento en concesiones.
- Consultoría especializada en el sector aéreo.
- Planeamiento urbanístico.
- Estrategia urbanística, comercial y financiera de grandes desarrollos inmobiliarios.



3. Demografía, el reto del futuro: cómo abordar el envejecimiento de la población, la llegada de las nuevas generaciones y la irrupción de nuevos estilos de vida

El seguimiento de estas tendencias demográficas emergentes puede ayudar a las empresas inmobiliarias a mantenerse competitivas en un **entorno disruptivo**, plagado de nuevos retos.

A través de nuestro servicio de **Business Concept & Identity Design**, nuestro equipo especializado y nuestro enfoque multidisciplinar garantizan **soluciones integradas y adaptadas a las necesidades de nuestros clientes**, proporcionando un **enfoque 360°** para reposicionar o enfocar el futuro de tu negocio.

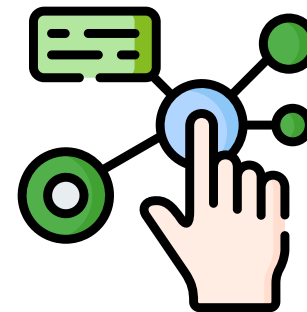
Adicionalmente, contamos con equipos especializados para dar respuesta a las **tipologías alternativas del inmobiliario**, impulsadas por los nuevos estilos de vida de una sociedad en constante evolución (**co-living, living & healthcare, residencias de estudiantes, promociones BTR**, etc.).



4. Globalización: los grandes desafíos económicos en un mundo interconectado e interdependiente

La red global de Deloitte tiene la capacidad de brindar asistencia a nuestros clientes en **entornos VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity).

- **Volatilidad:** red mundial y capacidades multidisciplinares para enfrentarse a entornos cambiantes y nuevas fuerzas disruptivas.
- **Incertidumbre:** conocimiento integral y especializado para considerar todas las variables clave y elaborar la hoja de ruta óptima frente a nuevos ecosistemas de negocio.
- **Complejidad:** equipo altamente cualificado y especializado, con amplia experiencia en todos los segmentos inmobiliarios, para hacer frente a problemas de negocio complejos.
- **Ambigüedad:** Deloitte tiene la capacidad de ayudar a nuestros clientes en decisiones complejas midiendo todos los potenciales riesgos involucrados.



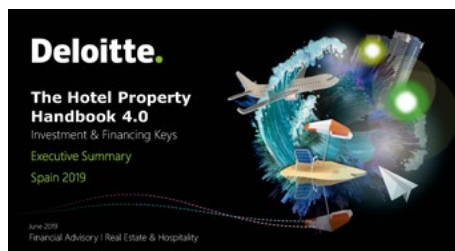
5. Digitalización: conectividad global, modelos de decisión basados en tratamiento de datos, análisis predictivos y *Smart Buildings*

Deloitte puede ayudar a sus clientes a evaluar las tendencias inmobiliarias, con el objetivo de revisar su enfoque de negocio y redefinir la estrategia digital, de forma que aporte valor a largo plazo.

- **Tendencias inmobiliarias:** macrotendencias, competidores, modelos de negocio, necesidades y expectativas de los clientes.
- **Visión empresarial:** visión operativa y comercial futura de la empresa en toda la cadena de valor.
- **Estrategia digital:** alineada con la visión empresarial y operativa.

Publicaciones relacionadas:

Informes de claves de inversión y financiación inmobiliaria en España por clase de activo.



Conocimiento, experiencia y un enfoque multidisciplinar

Ante nuevas fuerzas disruptivas y entornos cambiantes, se requiere de enfoques especializados y multidisciplinarios. Nuestro equipo de Real Estate de Deloitte está formado por **más de 120 especialistas** con amplio **conocimiento sectorial**, que ofrecen **estrategias 360°** destinadas a la **creación de valor** en las empresas, los activos y las organizaciones.

Además de nuestra amplia presencia nacional, nuestro equipo se beneficia de la **red global de Deloitte**, lo que nos coloca en una posición única para ofrecer soluciones a medida para nuestros clientes en todas las geografías y especialidades.

- **Conocimiento de mercado.** Contamos con un amplio conocimiento de mercado para todas las tipologías inmobiliarias y una larga trayectoria como asesores líderes, trabajando para las principales compañías del sector.
- **Soluciones a medida.** Ofrecemos soluciones exhaustivas y precisas. Nuestro catálogo comprende, entre otros, servicios de valoración, Due Diligence multidisciplinar, coordinación y asistencia en transacciones y/o procesos de financiación y refinanciación, operaciones corporativas, gestión de carteras, elaboración y/o revisión de planes de negocio, definición de estrategias de reposicionamiento, optimización patrimonial y consultoría estratégica inmobiliaria.
- **Excelencia en la ejecución.** Nuestro objetivo es brindar un conocimiento transversal e integral a nuestros clientes en cada situación, a través de un equipo de profesionales altamente especializados y de perfil multidisciplinar (economistas, arquitectos, ingenieros y abogados, entre otros).



El futuro de la logística de Última Milla

Retos actuales y palancas de transformación que marcarán el desarrollo de modelos logísticos de transporte y distribución más eficientes, digitales y sostenibles en las grandes ciudades.



Contacto

Vicente Segura

Socio de Consultoría, Estrategia y Operaciones.

Responsable de la práctica de *Supply Chain* y experto en el sector Transporte y Logística.

vsegura@deloitte.es

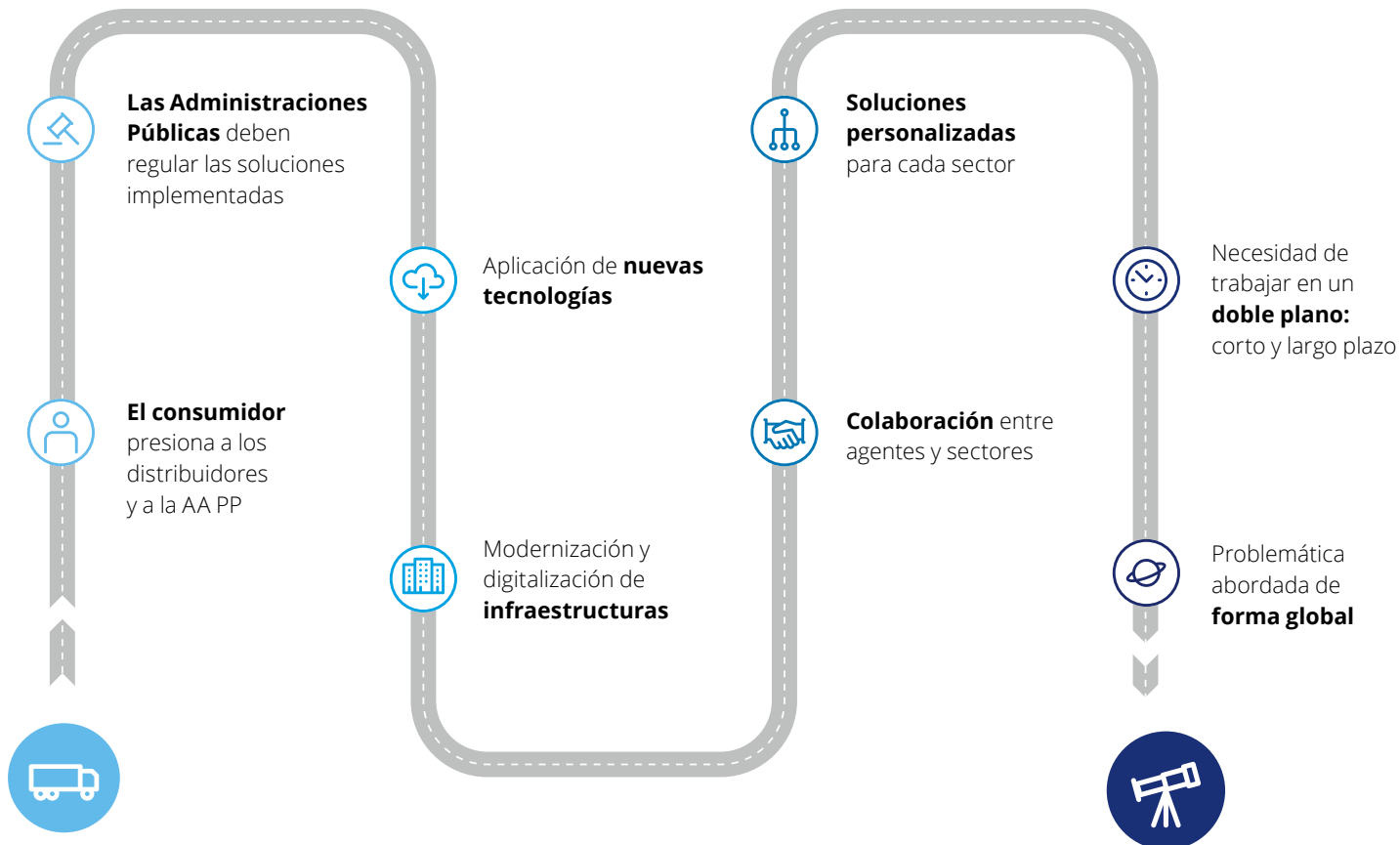
El contexto actual es cada vez más volátil, incierto y dinámico, y la crisis de la COVID-19 lo ha puesto de manifiesto y lo ha agravado. Por este motivo, las cadenas de suministro ya no solo se tienen que enfocar en mejorar su eficiencia y nivel de servicio como pasaba antes, sino que ahora es necesario además que ganen en **flexibilidad** y **resiliencia**, para ser capaces de adaptarse de manera rentable, ágil y efectiva a los constantes cambios del entorno y los diferentes modelos de consumidor.

Para lograr esta flexibilidad en la cadena y la consecuente resiliencia es primordial incorporar tecnología para digitalizar completamente la cadena de suministro, robotizar funciones mecánicas e incrementar el nivel de colaboración y comunicación entre todos los *stakeholders*, con el objetivo de ser más rápidos y eficientes.

En este sentido, el **incremento del comercio electrónico**, agravado y acelerado por la pandemia de la COVID-19, plantea diversos retos para la distribución y el transporte de mercancías en las grandes ciudades de todo el mundo. El primero de estos desafíos conecta con la necesidad de desarrollar **modelos de negocio más eficientes**. En un contexto en el que la facturación del *e-commerce* continúa creciendo de manera exponencial, resulta crucial reducir los altos costes de manipulación, transporte y entrega de productos asociados a las particularidades del canal online.



Recomendaciones para la transformación de la logística de Última Milla



Hoy: necesidad urgente de transformación de la logística de Última Milla

Logística de Última Milla del futuro

Se debe tener en cuenta que **los consumidores de comercio electrónico solicitan cada vez mayores niveles de servicio**, con el consiguiente incremento de los costes para los operadores logísticos. En este sentido, se observa también por parte de los operadores logísticos un esfuerzo continuado por mejorar la experiencia de los usuarios del canal *e-commerce*, que reclaman niveles crecientes de **omnicanalidad** (experiencia homogénea desde cualquier canal que se utilice), **flexibilidad** y **trazabilidad**. Indudablemente, los desafíos logísticos asociados a estos nuevos requerimientos están obligando a los operadores a garantizar **procesos de compra y entrega más fluidos y amigables**.

Para responder a este enfoque basado en la permanente satisfacción del cliente, las compañías logísticas están impulsando la **digitalización como palanca transformacional**. A través del desarrollo de soluciones basadas en **inteligencia artificial, machine learning, blockchain, robotización y automatización de almacenes**, las empresas de distribución y transporte de mercancías ofrecen a sus clientes acceso a grandes volúmenes de información en tiempo real sobre existencias, inventario en tránsito o seguimiento de los pedidos.

A su vez, esta evolución está elevando el nivel de exigencia en las cadenas de suministro, impulsando de esta forma la profesionalización de los modelos de gestión dentro del sector de la distribución y el transporte de mercancías. Se asiste así a la **consolidación de partners 3PL y 4PL** que, sin disponer de recursos físicos propios (flotas, almacenes, etc.), proporcionan servicios logísticos de consultoría, planificación, gestión o localización, delegando para ello la ejecución de las funciones físicas en los operadores más adecuados para cada caso.

Por otra parte, las empresas de distribución y transporte de mercancías también están afrontando importantes **desafíos en relación con la sostenibilidad ambiental y la movilidad en los núcleos urbanos**. Esta cuestión, unida a los cambios en los patrones de comportamiento del consumidor ya mencionados, está impactando de forma irreversible en las cadenas de suministro de los operadores logísticos, independientemente de cuál sea su sector de actividad. Un ejemplo claro lo encontramos en la **logística de Última Milla** y la distribución urbana de mercancías.



El ecosistema de la logística de Última Milla

La logística de Última Milla se define como el tramo final que recorre la mercancía transportada hasta llegar a su punto de destino. Específicamente, se considera Última Milla a la logística de distribución y reparto de mercancías desde el negocio hasta el consumidor final (*Business to Consumer* – B2C) y desde el negocio hasta nuevos puntos de venta (*Business to Business* – B2B). En este sentido, cuando se habla de logística de Última Milla se hace referencia a un **ecosistema de interrelación donde participan diferentes agentes -consumidores y Administraciones, principalmente- que impactan y condicionan a los distintos sectores de actividad para los que se desarrolla la logística**. Precisamente, la cuestión relevante a la hora de abordar la transformación de los modelos logísticos es entender cómo opera cada uno de estos *players*.

En el caso de los consumidores, se puede apreciar una evolución en los últimos años hacia un aumento de las exigencias en sus demandas a los diferentes sectores de actividad involucrados en la Última Milla. Esta evolución deriva en una serie de tendencias

ya consolidadas dentro del sector: **el incremento del volumen de mercancías debido al crecimiento del e-commerce**; el aumento de los niveles de servicio requeridos por los consumidores (envíos urgentes, trazabilidad o flexibilidad en los repartos); y el concepto ficticio de "gratuidad de los envíos", ya que los consumidores no se muestran muy dispuestos a pagar por gran parte de los servicios de Última Milla requeridos.

Sin duda, el auge del *e-commerce* también ha influido enormemente en la consolidación de estas tendencias. En los últimos 10 años el comercio electrónico ha aumentado de media más de un 23%. Este gran incremento de la demanda ha provocado fuertes tensiones en los modelos de negocio de las empresas de paquetería encargadas de los repartos de Última Milla, que deben gestionar la entrega de aproximadamente 1,5 millones de paquetes de media al día.

En cuanto al rol de los sectores de actividad, se puede hablar principalmente del **canal HORECA** y de los **operadores e-commerce**.





En líneas generales, y aunque se trata de modelos operativos muy diferentes entre sí, se puede señalar una serie de cuestiones críticas a la hora de impulsar la transformación de la logística de Última Milla.

Por parte del canal HORECA, se observa una elevada fragmentación de las empresas de distribución; una necesidad de mayor especialización en la actividad logística; alta frecuencia de aprovisionamiento e ineficiencias en la gestión con los distribuidores; falta de previsión en la planificación de rutas; y antigüedad de los vehículos de reparto.

En el caso del ámbito *e-commerce*, se ha generado una clara tendencia alcista en el sector de la paquetería. En paralelo, y ante el incremento de la

demanda de solicitudes de envíos urgentes, mayor flexibilidad, mayor trazabilidad, repartos a domicilio y precios más bajos por parte del consumidor, el sector se ha visto forzado a diversificar las empresas de paquetería en función de los servicios ofrecidos. Sin duda, otro de los problemas asociados a la logística de última Milla *e-commerce* es la necesidad de digitalización de los almacenes utilizados por las empresas de paquetería a la hora de gestionar grandes volúmenes de reparto. Además, la mayoría de éstos se encuentra en las afueras de las ciudades, lejos de los puntos de entrega final.

De igual forma que ocurría con el canal HORECA, también resulta necesario transformar y modernizar la flota de vehículos de reparto para hacer frente a las demandas de sostenibilidad y congestión.

Tendencias de demanda de Última Milla



Crecimientos de doble dígito

Incremento del volumen de mercancías transportadas debido, principalmente, al crecimiento del *e-commerce*



Normalización del hiper-servicio

Aumento de los niveles de servicio requeridos por los consumidores (envíos urgentes, trazabilidad, flexibilidad en los repartos, etc.)



“Gratis”

Los consumidores están dispuestos a pagar poco o nada por gran parte de los servicios de Última Milla ofertados



Impulsando la transformación de la logística de Última Milla

Con el objetivo de definir nuevos modelos logísticos que superen las limitaciones anteriormente señaladas y que permitan optimizar la logística de Última Milla, desde Deloitte ayudamos a las empresas a identificar una serie de habilitadores del cambio para ofrecer **respuestas de valor a los retos de sostenibilidad medioambiental, reducción de la congestión urbana y mejora de la eficiencia logística**. Los cuatro grandes habilitadores del cambio son el ámbito regulatorio, la optimización de las infraestructuras logísticas, la tecnología y la colaboración público-privada.

Ámbito regulatorio

Las Administraciones Públicas desarrollan un papel fundamental en la implementación de los nuevos modelos logísticos de Última Milla. Su capacidad para legislar a través de normativas y ordenanzas municipales que habiliten la transformación del sector tiene una gran influencia. Sin embargo, el marco regulatorio tiene amplio margen de mejora para permitir una optimización en la planificación y eficiencia de la logística de Última Milla. Principalmente, se pueden enumerar tres cuestiones: la **necesidad de armonizar las diferentes regulaciones existentes, la necesidad de impulsar soluciones proactivas y la necesidad de buscar consensos con los sectores involucrados.**

Ante esta coyuntura, la regulación futura deberá subsanar estas ineficiencias y adaptarse al nuevo entorno, con el fin último de impulsar la transformación del sector a través de nuevos modelos logísticos más sostenibles, eficientes y digitales.



Optimización de las infraestructuras logísticas

En los últimos años, tanto las Administraciones Públicas como los distribuidores y empresas de paquetería se han visto obligados a invertir para mejorar y optimizar la infraestructura que da servicio a la logística de última Milla. Esta infraestructura se define como aquellos activos logísticos, tanto de titularidad pública como privada (centros de distribución, almacenes, taquillas inteligentes, zonas de carga y descarga, redes de carretera, aeropuertos, etc.), que constituyen la red a través de la cual se realizan las entregas de Última Milla. De todos los activos logísticos, cobran especial relevancia los **almacenes, los lockers y las plataformas digitales para optimizar las operaciones de carga y descarga.**



Colaboración público-privada

La implantación de nuevas medidas que mejoren la distribución urbana de mercancías presenta cierta complejidad, principalmente por la multiplicidad de agentes y sectores que, más allá del *e-commerce*, se ven involucrados. En consecuencia, la colaboración público-privada se revela como un **mecanismo fundamental en el desarrollo de potenciales soluciones.**

De este modo, la colaboración público-privada, siempre que sea proactiva y participada por los diferentes agentes y sectores involucrados, representa un elemento fundamental como catalizador para el desarrollo de soluciones eficaces y sostenibles en el tiempo.

La tecnología y la digitalización

Existen muchas tecnologías y nuevas empresas innovadoras que están transformando la cadena de suministro. Integrarlas dentro del proceso de digitalización de la logística de Última Milla resulta imprescindible para responder a las altas demandas de los consumidores. **En función de su grado de madurez**, se pueden distinguir hasta tres tipos de tecnologías:

- **Tecnologías en aplicación:** nuevos canales de comunicación, como los *chatbots*, que permiten mantener una comunicación efectiva con el cliente de forma totalmente digital; servicios de geolocalización y trazabilidad *blockchain*, para conocer el trayecto y la localización de un paquete en tiempo real; Big Data aplicado a la toma de decisiones para reducir los costes de gestión; taquillas inteligentes, para aportar un ahorro mediante la estandarización de rutas de envío y la eliminación de entregas fallidas; y patinetes eléctricos para el sector *e-commerce*.
- **Próximas tecnologías:** embalaje reusable para el sector *e-commerce*; plataformas de movilidad para gestionar las rutas de forma eficiente teniendo en cuenta las circunstancias cambiantes de la movilidad urbana; y vehículos eléctricos y otros combustibles alternativos para reducir las emisiones contaminantes y adaptarse a las restricciones de acceso a las ciudades.
- **Tecnologías futuras:** drones de reparto para entregas *e-commerce*; vehículos autónomos que mejoren la eficiencia y eficacia de las entregas; y la robotización de los procesos de almacén.





El *boom* del comercio online en el sector *manufacturing*

El incremento exponencial de las ventas del canal online, provocado tras la expansión de la COVID-19, ha agilizado el proceso de digitalización en el sector *manufacturing*, exponiendo una serie de desafíos para las empresas fabricantes que quieren gestionar de forma eficiente un *e-commerce*.



Contacto

Antonio Ibañez

Socio de Deloitte Digital

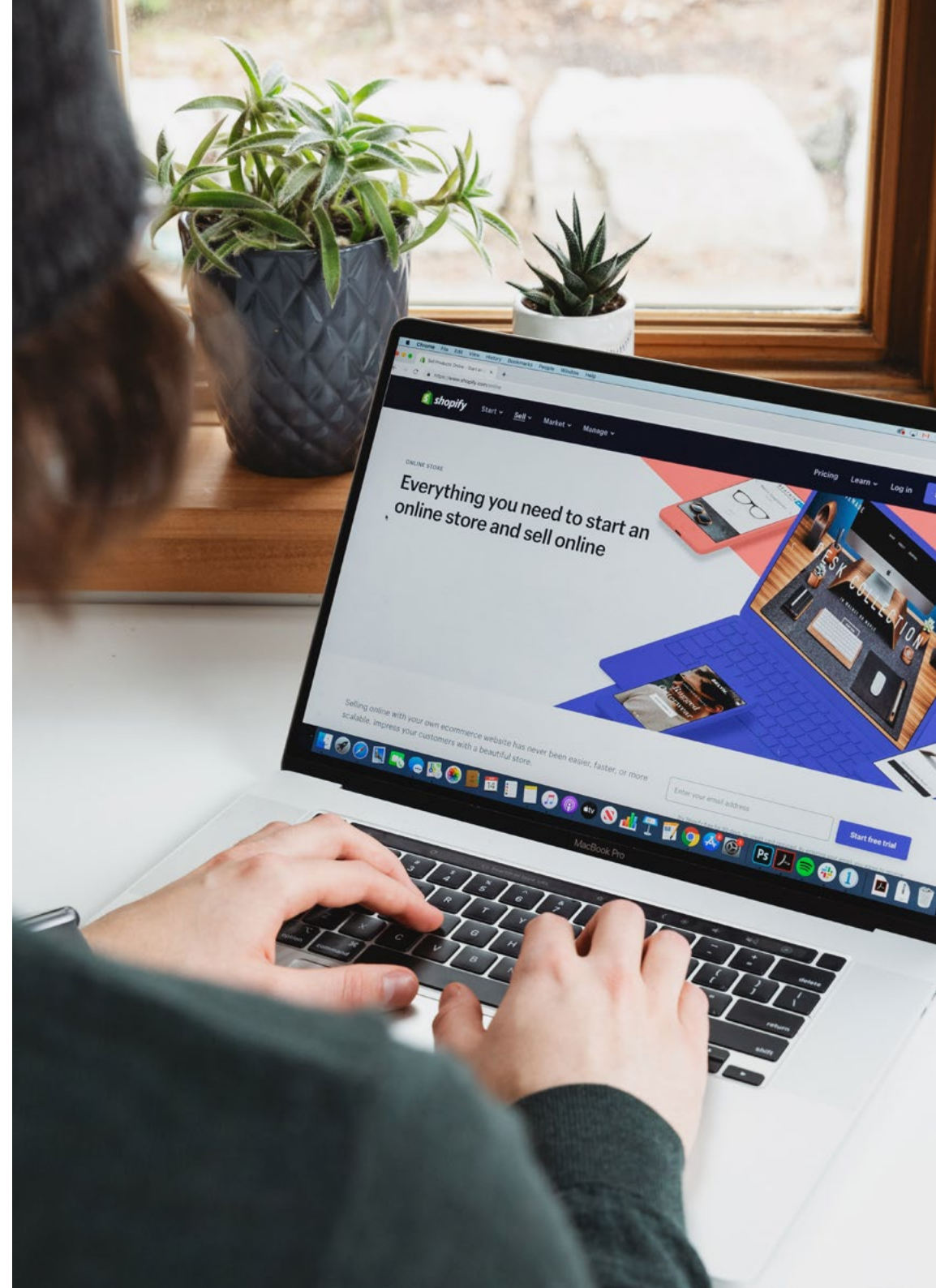
aibanezmunoz@deloitte digital.es

El fenómeno *e-commerce* es irrefutable y ha venido para quedarse. Esta realidad se ha visto acentuada por las medidas de confinamiento social adoptadas como consecuencia de la COVID-19, que han incrementado exponencialmente las ventas en el canal online. En el caso de ciertas categorías de productos, se han observado aumentos de la demanda a niveles superiores al 100%, con respecto al mismo período del año anterior.

Este auge del comercio online ha iniciado un cambio de etapa para el sector *manufacturing*, que hasta este momento había sido uno de los más tardíos en adoptar plataformas de comercio online y, en general, en digitalizarse. Este hecho se sustenta principalmente en la propia naturaleza del sector, que tradicionalmente ha estado controlado por grandes distribuidores encargados de la comercialización y transporte del producto al consumidor final.

Ante las catastróficas consecuencias de la COVID-19, en relación con el cierre de establecimientos físicos y la limitación de aforo en los locales comerciales, muchas empresas que se habían mantenido al margen de la digitalización se han visto obligadas a actuar de forma ágil, buscando soluciones que les permitieran salvar su negocio.

Sin embargo, la presión externa provocada por la pandemia no ha sido el único factor que ha sacudido los cimientos del *manufacturing*. También existen varios desencadenantes que han acelerado la necesidad de implantar plataformas *e-commerce*. Entre ellos, se puede destacar la abolición de los intermediarios tradicionales para llegar al consumidor final, en un afán de alcanzar mejores márgenes (DTC), o la creación de plataformas B2B (*Business to Business*) que aporten valor al canal, adaptándose a las nuevas necesidades de los clientes.





Por un lado, se observa el caso de aquellas empresas que han tomado la decisión de diseñar e implantar una plataforma de *e-commerce*, con el objetivo de dirigirse directamente al consumidor final. Más allá de la búsqueda de mejora de sus márgenes de beneficio, estas empresas son conscientes de la creciente **importancia del dato del cliente** y de la necesidad de evolucionar en su modelo de negocio para satisfacer las demandas del consumidor (*customer centricity*). Con este fin, la adopción de estrategias *customer centricity* les ha permitido alcanzar ambos objetivos, empleando los datos para mejorar sus resultados a través de acciones de marketing segmentadas. En paralelo, la utilización de estos datos ha posibilitado también el desarrollo de nuevos productos para responder a las necesidades reales de los clientes.

Por otro lado, se encuentran aquellas empresas que han decidido mantener a sus intermediarios y trabajar en soluciones que sean capaces de aportar valor, mejorando la relación a futuro entre ambas partes. Pero, independientemente de cuál sea la situación, se constata que a través del diseño de una plataforma *e-commerce*, las organizaciones son capaces de gestionar de forma centralizada los datos de sus clientes B2B, hallando **nuevas oportunidades de negocio o mejorando la experiencia del cliente** a través de la disminución de la carga administrativa durante la gestión comercial y poscomercial.

El futuro del *e-commerce* en el sector *manufacturing*

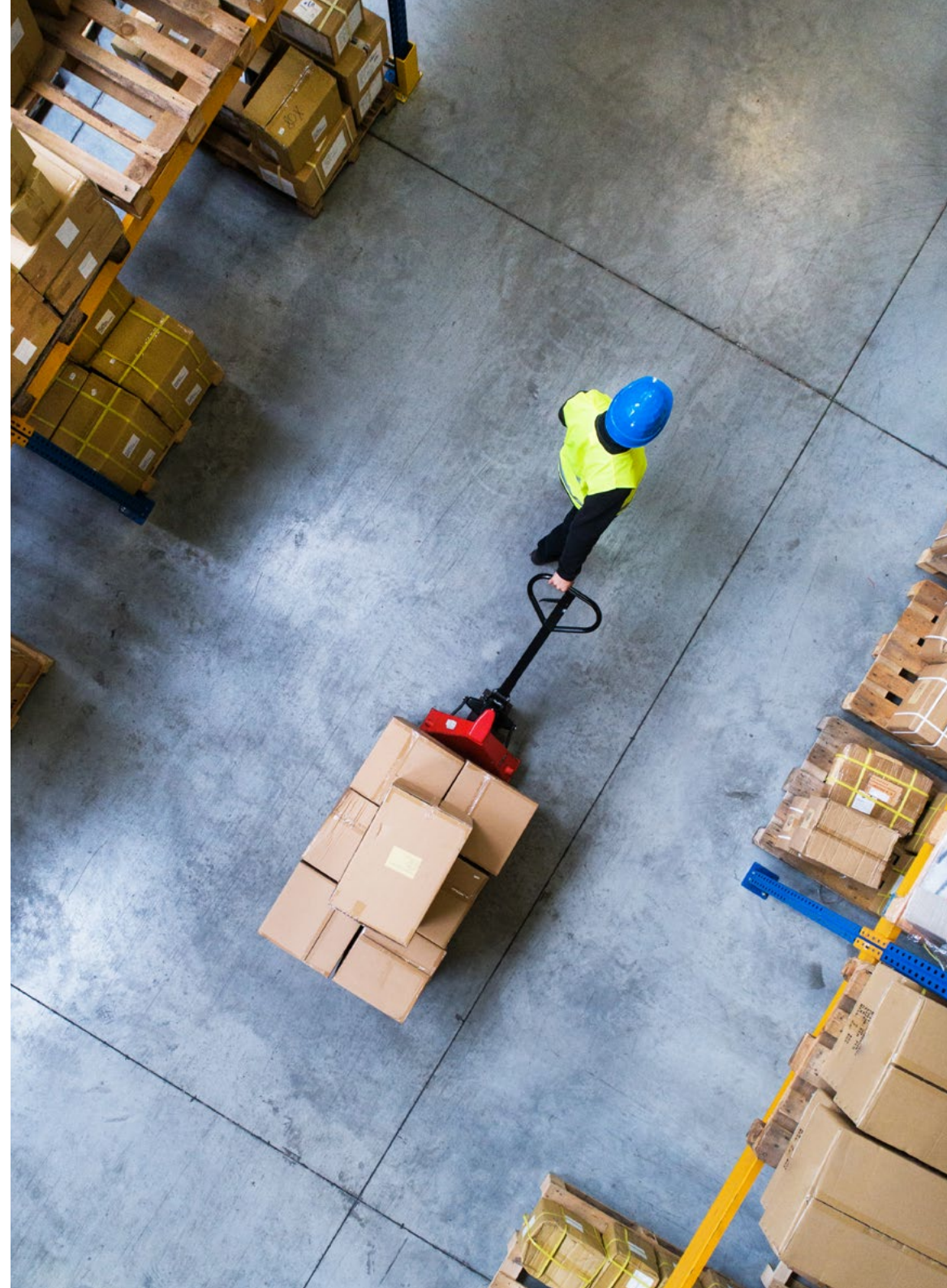
Por todo ello, el *e-commerce* no para de crecer dentro del sector *manufacturing*. Las previsiones indican que, a finales de 2020, las ventas totales a nivel mundial realizadas en *e-commerce* B2B alcanzarán los 6.6 trillones de dólares, superando con creces al valor del *e-commerce* B2C (*Business to Consumer*) de 3.2 trillones de dólares. Poniendo el foco sobre el mercado de plataformas B2B, se prevé que éste tenga una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 17,5% hasta 2027, reafirmando aún más la tendencia ascendente del negocio online.

Además, es importante tener en cuenta otro factor relacionado con el incremento de los *e-commerce* dentro de los sectores liderados por las relaciones B2B. Se trata del aumento de las responsabilidades dentro del mundo empresarial por parte de las generaciones formadas por nativos digitales. Actualmente se estima que aproximadamente el 34% de los *millennials* están asumiendo cargos en los que se les exige tomar decisiones en el ámbito digital, lo que favorece al incremento de las ventas a través de *e-commerce* y plataformas online.

Indudablemente, todos estos datos invitan a buscar aprendizajes en otros sectores para acelerar la consolidación del *e-commerce* dentro del *manufacturing*. En este sentido, se observa que los operadores de otros sectores que han tomado la decisión de centrarse en la **implantación de un *e-commerce***, teniendo solo en cuenta una visión puramente técnica, se han visto desbordados por una serie de errores debido a la falta de visión de negocio y *business sense*.

Así, la falta de visión de negocio en el desarrollo de un *e-commerce* ha concluido con la implantación de plataformas que, siendo técnicamente buenas, tenían un coste económico asociado muy elevado, ya que presentaban una alta dependencia de inversiones en marketing digital para atraer tráfico a su web.

Para evitar esta situación, desde Deloitte proponemos una serie de **buenas prácticas que pueden ayudar a realizar el diseño, implantación y gestión de un *e-commerce* con garantías de éxito.**



1. Pensar en digital

Durante el diseño del *e-commerce*, resulta de vital importancia reflexionar sobre los aspectos clave a la hora adentrarse en el territorio online. Una de las vías más efectivas para la generación de tráfico hacia la plataforma, aparte de cualquier acción de marketing digital o *paid*, es lograr **relevancia entre los usuarios**.

Además de la generación de tráfico al *site*, es imprescindible contar con una correcta **infraestructura de datos** o DMP (*Data Management Platform*) que permita al *e-commerce* recopilar y gestionar los datos de forma correcta para la identificación de segmentos o audiencias potenciales. Más adelante, estas audiencias y segmentos podrán “nutrirse” a través de herramientas de *Marketing Automation* que, mediante contenido relevante, ayudarán a convertir potenciales *leads* de venta en oportunidades comerciales (*prospects*).

2. Conocer a tus clientes

Uno de los aspectos más relevantes de un *e-commerce* es su capacidad inigualable para **generar y capturar datos de valor de los clientes**. Por un lado, capturar información relevante de los clientes permite optimizar todo el *journey* digital, enriqueciendo las audiencias actuales y mejorando las campañas de *Marketing Automation*, a través de la construcción de segmentaciones mucho más precisas.

Por otro lado, la información capturada en el canal online del cliente también puede beneficiar al canal offline. Con los intereses y deseos de los clientes correctamente identificados es posible mejorar los argumentarios de venta e incluso aportar valor al canal de distribución, compartiendo información para generar casos de uso de *Market Basket Affinity*, mejorando de esta forma la venta realizada al cliente final.

3. Responder a las necesidades de tu cliente

Un *e-commerce* debe contar con una infraestructura rica en inteligencia de negocio para entender y adaptarse a las necesidades de los clientes, logrando así identificar y optimizar los flujos de conversión. Para lograr dicho objetivo, en Deloitte contamos con el ***Digital Behavioural***, que nos aporta las herramientas necesarias para ser capaces de ver más allá de los simples clics y transacciones realizadas por los usuarios. De este modo, podemos identificar audiencias potenciales, patrones de compra, comportamientos dentro de la plataforma online o desencadenadores (*triggers*) de intención de compra.

Toda esta información permite, en primer lugar, el diseño de **flujos de conversión optimizados y adaptados en función de la audiencia**, ofreciendo el contenido adecuado. En segundo lugar, posibilita la creación de *look-a-likes*, con el objetivo de capturar nuevas audiencias que, sin tener acceso a esta información, hubieran estado fuera del alcance de la plataforma online.

4. Encontrar casos de uso ganadores

Los *e-commerce* deben diseñarse teniendo en cuenta casos de uso de negocio relevantes, centrados en la **monetización y la rentabilidad de la plataforma**. Entre los casos de uso más frecuentes en relación con un *e-commerce* se pueden destacar cuestiones como la gestión del carrito abandonado, el reenganche de los usuarios que han dejado una potencial compra sin completar, la correcta gestión de las cookies indecisas o aquellos usuarios que entran en el *site* pero no realizan ningún interacción o transacción.

5. Establecer las alianzas adecuadas

Por último, existe un gran número de tecnologías adyacentes que ayudan a los propietarios de un *e-commerce* a explotar al máximo su plataforma. Uno de los mayores retos de cualquier comercio online reside en la capacidad de generar tráfico a su *site*. La solución más común frente a este problema suele ser la de presupuestar una partida de marketing digital para invertir en campañas de medios (*Google Ads*, *Facebook Ads*, etc.), con el fin de construir una audiencia que se redirigirá hacia la plataforma *e-commerce*.

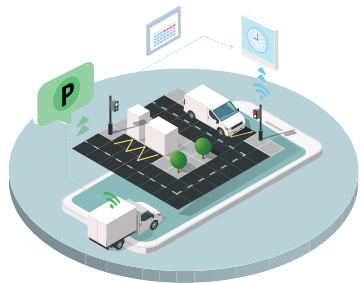
En relación con este desafío, existen **plataformas de enriquecimiento del dato**, que permiten alcanzar audiencias de forma más eficiente, sin la necesidad de invertir en campañas de medios ni en palabras clave. Estas plataformas identifican audiencias afines a los productos o servicios de la organización y las impactan con contenido relevante, con el objetivo de dirigirlos hacia la web indicada.



El impacto del *e-commerce* en la movilidad y la sostenibilidad de los núcleos urbanos

En paralelo a todas las ventajas que plantea el *e-commerce*, no se debe obviar que su crecimiento exponencial dentro del sector *manufacturing* revela también una serie de desafíos en relación con la movilidad y la gestión sostenible del transporte y la distribución de mercancías en las grandes ciudades.

Por ello, desde Deloitte proyectamos tres soluciones que pueden ayudar a resolver la problemática ambiental, de movilidad y de rentabilidad de los operadores logísticos en el ámbito urbano en relación con el *e-commerce*:



1. Plataforma de gestión de zonas de carga y descarga para mejorar la movilidad

Se ha estudiado que, en núcleos urbanos y en función de la franja horaria, la demanda de plazas de carga y descarga puede superar en un 70% la

oferta fija disponible para este tipo de estacionamiento. Esta realidad impacta de forma clara sobre la congestión urbana y genera ineficiencias en los procesos de reparto de las empresas de distribución y transporte de mercancías. La búsqueda de plazas de aparcamiento alternativas, el

estacionamiento en doble fila o el incremento de las distancias recorridas a pie desde el vehículo hasta el punto de entrega son solo algunas de las consecuencias derivadas de esta situación. Por esta razón, la creación de plataformas de gestión de zonas de carga y descarga supone una solución

clave para resolver esta cuestión. Las plataformas de gestión de zonas de carga y descarga permiten reservar aparcamientos con anticipación, incentivar el uso de vehículos más sostenibles y, en paralelo, desincentivar el reparto en horas punta.



2. Red de puntos de entrega y recogida en lugar de entregas a domicilio

La creación de una red de puntos de entrega y recogida resulta fundamental para mejorar la eficiencia de los procesos de reparto de las empresas de distribución y transporte de mercancías. Se debe tener en cuenta que, en

España, la entrega a domicilio es la opción preferida por los consumidores y que menos del 10% de las entregas de *e-commerce* se realizan en puntos de entrega y recogida. Este desequilibrio en la modalidad de entrega

genera unos costes más elevados para los operadores logísticos, principalmente por la capilaridad de las entregas y porque el 10-15% de las entregas no se pueden finalizar, requiriendo por ello de un segundo intento.



3. Almacenes urbanos para mejorar la eficiencia de las operaciones logísticas

Ante las restricciones al tráfico de vehículos motorizados en los centros de algunas grandes ciudades, el reparto a pie o con vehículos no motorizados se ha consolidado como la alternativa más eficaz y sostenible en

términos medioambientales. Esta apuesta por la sostenibilidad se apoya sobre el establecimiento de almacenes urbanos que refuercen la eficiencia de las operaciones logísticas.



Una oportunidad para impulsar la transformación

La COVID-19 plantea un futuro de grandes desafíos para España. Las Administraciones Públicas deben ser ágiles y desarrollar capacidades que se puedan aprovechar más allá de la crisis para lograr una verdadera reinención de la economía.



Contacto

Ana Fuster

Socia de Consultoría
Estrategia y Operaciones.
Responsable de la
práctica *Smart Cities*
afuster@deloitte.es



Situación económica pos-COVID-19

La propagación de la pandemia de la COVID-19 y las medidas extraordinarias de contención adoptadas por el Gobierno, como la paralización de la actividad económica y el confinamiento de la población, han alterado de forma abrupta la evolución económica, causando en ésta un efecto contractivo.



En este sentido, el PIB ha sufrido una profunda caída, hasta llegar a una variación interanual de -22,1% en el segundo trimestre del 2020.

La paralización de la actividad económica y el confinamiento de la población tienen un mayor impacto en economías estructuradas alrededor del sector servicios, que cuenta con una gran dependencia de la movilidad de los ciudadanos. Por ello, es el que se ha visto más afectado por otras restricciones como las limitaciones de ocupación, en el caso de la hostelería, la restauración, el transporte y el ocio (sectores que representan el 13% de la economía española). Además, España dispone de un comercio minorista muy extendido, que, a diferencia de las grandes empresas, está difícilmente capacitado para mantener el negocio activo con la actividad productiva parada.

El impacto de la **reducción de la actividad productiva** ha tensionado fuertemente el mercado de trabajo. Entre los días previos a la declaración del estado de alarma, el 14 de marzo, la cifra de afiliados a la Seguridad Social disminuyó en alrededor de las 900.000 personas (representando un 4,6% del total) A finales del pasado mes de agosto, la cifra de afiliación a la Seguridad Social era de 18.591.306 afiliados, 688.109 personas menos que en febrero de 2020. La tasa de variación de la afiliación a la Seguridad Social es mayor en sectores como el de la hostelería, la construcción y las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, que son las principales afectadas por esta crisis.

A esta reducción, se le añade que un número muy elevado de trabajadores se han visto afectados por **ERTEs** (más de 1,8 millones de trabajadores a principios de julio), lo que significa que, aunque estas personas se siguen considerando ocupadas, en un sentido económico no lo están, ya que existe una interrupción temporal de la actividad laboral. La conjunción de todos estos factores ha desencadenado una tasa de desempleo del 15,3% durante el segundo trimestre del 2020.

La pérdida de puestos de trabajo, junto con la reducción de la actividad económica, ha derivado en la contracción de la demanda interna, disminuyendo el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) hasta llegar a los 60,7 puntos el mes de junio, lo que supone un descenso de 41,6 puntos respecto el mismo mes del año 2019. Además, al darse situaciones de paralización económica y confinamiento similares en el resto de los países, la demanda de bienes y servicios procedentes del exterior se ha visto reducida notablemente, con una **variación de las exportaciones** de -17,2% en los cinco primeros meses del 2020, en comparación al año anterior.

A la reducción de las exportaciones se le suma también el cese de los flujos turísticos y la interrupción de las cadenas globales de valor, factores clave en la economía española, debido a las **dependencias del turismo y de la externalización**, respectivamente.

Perspectiva de la evolución económica

La pandemia de la COVID-19 y la crisis económica derivada de sus efectos han dado lugar a un elevado grado de **incertidumbre** acerca de la perspectiva financiera, tanto de la economía española como de la zona euro. En este sentido, el Eurosistema ha proyectado diversos escenarios alternativos, en línea a los que ha planteado el Banco de España: recuperación temprana, recuperación gradual y recuperación muy lenta.

Teniendo en cuenta el **escenario de recuperación gradual**, y considerándolo como el más probable a fecha de hoy, se plantea una remontada progresiva de la economía, donde la recuperación de cada sector estará marcada por los hitos sanitarios y económicos, así como por la movilidad y confianza del consumidor. De este modo, pese a la disminución en la rigidez de las políticas de aislamiento, se prevé que el gasto en sectores como *retail*, automoción, restaurantes y ocio, hostelería y viajes, no alcance el nivel al que se encontraba antes de la pandemia hasta pasado más de un año. Por otra parte, los sectores farmacéutico y alimentación en el hogar, que sufrieron un incremento del gasto al inicio de la crisis, se encuentran actualmente en niveles estables, y se prevé que siga siendo así en los próximos meses, ya que se consideran bienes y servicios esenciales para el consumidor.





En términos generales, **de cara al año 2021 se espera que la economía española recupere una parte significativa, pero no completa, del flujo de actividad y del nivel de empleo** que se preveía tener antes de la pandemia. Para lograrlo, es necesario disponer de un sistema económico robusto y capaz de adaptarse a los nuevos tiempos. En este sentido, las Administraciones Públicas **no solamente deben buscar soluciones a corto plazo**, dando soporte a la recuperación, sino que también han de **impulsar acciones de reinversión** de la economía, para obtener beneficios a largo plazo. Por ello, resulta necesario plantear escenarios futuros que contemplen una estructura económica más flexible y no supediten el crecimiento económico a los sectores que hasta ahora han sustentado la economía.

De este modo, las **Administraciones Públicas juegan un papel fundamental en la reinversión de la economía**, considerando factores clave el impulso de la transformación digital; el fomento de la economía verde y la transición ecológica; el aumento de la resiliencia del sistema sanitario; la potenciación de los servicios sociales; y la formación y capacitación de los trabajadores en digitalización y prácticas innovadoras, entre otros.

Por otra parte, se revela como necesario **anticiparse a los problemas potenciales** mediante la analítica de datos y la inteligencia artificial. De igual forma, se debe potenciar la inteligencia colectiva, a través del impulso de **empresas tecnológicas, universidades y laboratorios de investigación**. En paralelo, resulta crucial también reforzar los servicios digitales a medida que se avance en la fase de reinversión.

Precisamente, para llegar a una fase de reinversión, el Gobierno debe ser ágil y desarrollar capacidades que se puedan aprovechar en todo momento, más allá de la crisis.

Next Generation EU: una oportunidad única

España tiene por delante un futuro de grandes desafíos en su sistema sanitario, su modo de vida, su estabilidad económica y sus valores, como consecuencia de la pandemia provocada por el brote de la COVID-19.

El Instrumento *Next Generation EU*, aprobado por el Consejo Europeo el pasado mes de julio, constituye una **oportunidad única para acometer reformas e inversiones en diversos ámbitos**, como el restablecimiento de los mercados de trabajo y los sistemas de protección social y asistencia sanitaria. Asimismo, debe cristalizar también en medidas que impulsen el crecimiento sostenible y el empleo; el apoyo a las PYMES y a las empresas económicamente viables que sufren problemas de solvencia; la generación de cadenas de suministro vitales; el refuerzo de la investigación y la innovación en respuesta a la COVID-19; y por así como en medidas que fomenten una transición justa, especialmente en zonas rurales, para que puedan abordar el impacto de la presente crisis.





Next Generation EU fija su dotación máxima en 750.000 millones de euros con un objetivo claro: impulsar temporalmente el Marco de Financiación Plurianual 2021-2027, con nueva financiación obtenida en los mercados financieros de forma mancomunada. Se trata, por tanto, de un instrumento de emergencia puntual, de duración limitada y utilizado exclusivamente para medidas de respuesta y recuperación.

En el caso de España, la dotación máxima prevista es de **140.000 millones de euros** -un 18,6% del total de fondos de la UE- y la expectativa generada es muy elevada, tanto en términos políticos como en términos económicos.

Por un lado, el Gobierno de España debe elaborar

un **Plan de Recuperación y Resiliencia (PNRR)** a presentar a la Comisión Europea antes del 15 de octubre 2020. Este Plan debe incluir las reformas e inversiones a acometer en materia de transformación digital, transición ecológica, cohesión social y territorial e igualdad. A este respecto, a lo largo de los últimos meses, ya han sido presentados planes de impulso y reformas en ámbitos como el turismo, la educación y formación profesional, la automoción y la ciencia e innovación, entre otros.

De este modo, existe mucho trabajo ya realizado que será necesario adecuar a los procedimientos formales de la Comisión Europea, para así obtener su aprobación final antes de junio de 2021. Será entonces cuando España reciba parte de los fondos, previsiblemente vehiculados a través de los

Presupuestos Generales del Estado. Según fuentes del Gobierno de España, una parte de los fondos se transferirá a través de convenios y, otra, mediante convocatorias públicas.

En ese sentido, se debe trabajar en el diseño del circuito para hacer llegar estos fondos a las Comunidades Autónomas y Entidades Locales, con el objetivo de **asegurar una ejecución eficaz y eficiente**. Para ello, resulta preciso agilizar todos los trámites y procedimientos que fueran necesarios durante la vigencia del Instrumento.

Sin el fortalecimiento de las Administraciones Públicas ejecutoras de estos fondos europeos estaremos en riesgo de perder una parte de la ayuda económica que nos ha sido asignada.



Deloitte hace referencia a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL») y a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas, ya sea a una o a varias de ellas. DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, legal, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 312.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.