Deloitte.

New Normal Outriders

PREPARANDO LA GESTIÓN POST COVID

MAYO-JUNIO 2020

AGENDA

1. Cloud y aceleración digital en un entorno seguro 3
2. Abordaje del Ramp-up y mejora de la eficiencia 30
3. MRC y Marca en el New Normal 47
4. Analytics como palanca para la gestión de revenue 111
5. Las operaciones con clientes y la última milla 139
6. Los nuevos modelos de trabajo y liderazgo 154

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Deloitte.

Cloud y aceleración digital en un entorno seguro

Alfons Buxo / Xavier Gracia

MAYO-JUNIO 2020

ALFONS BUXÓ

Socio Tecnología

Professional career

- Alfons joined Deloitte in 2018, as partner in Technology, Strategy and Architecture area, after 25 years in the IT industry. The last 5 years he developed his career in the Hewlett-Packard Enterprise HQ in Palo Alto (CA) as Vice President and Global CTO for Go-to-Market and Cloud, having previously been CTO for EMEA and previously Director of pre-sales consulting for Spain and Portugal.
- His main role is to lead globally the Cloud Transformation initiative at Deloitte, in addition to leading the Cloud practice in Spain.
- He is specialist in Technology Strategy and its impact on business models, cloud, artificial intelligence, Blockchain and IoT.
- Additionally Alfons has been assessing C-level executives on Technology for the past 20 years.

Educational background

- Master in Business Administration (ESADE)
- Master of Science in Electrical Engineering (UPC, Catalonian Polytechnic University).
- Professor DBA in Business Technologies (ICADE-ICAI Comillas Pontifical University)
- Director of the “Master de telecomunicaciones y redes” Catalan Institute of Technology 1996 – 2003
- Microsoft system engineer certification
- SAP certification
- HP CIO advisory board speaker
- Member of Hewlett Packard Pathfinder (venture investment and partnership program)
- Member of board at different startups

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

XAVIER GRACIA

Socio Risk Advisory-Cyber

Professional career

- Xavier se incorpora a Deloitte en Enero de 2014 en la línea de Risk Advisory / Cyber Risk Services.
- Actualmente es socio responsable de los mercados de Catalunya, Aragón, Baleares y Andorra.
- Socio Director del Cyber Intelligence Center de Barcelona.
- Socio responsable ciberseguridad sector Energia.
- Entre [2005] y [2013] trabajó como CIO en la multinacional farmacéutica Omega Pharma. Miembro del Comité de Dirección.
- Entre [2008] y [2013] fue miembro del comité de estrategia tecnológica del grupo a nivel internacional, representando a la región del sur de Europa.
- Entre [1.998] y [2.005] fue Director de Sistemas de Información en Aconda Paper (Pulp & Paper).

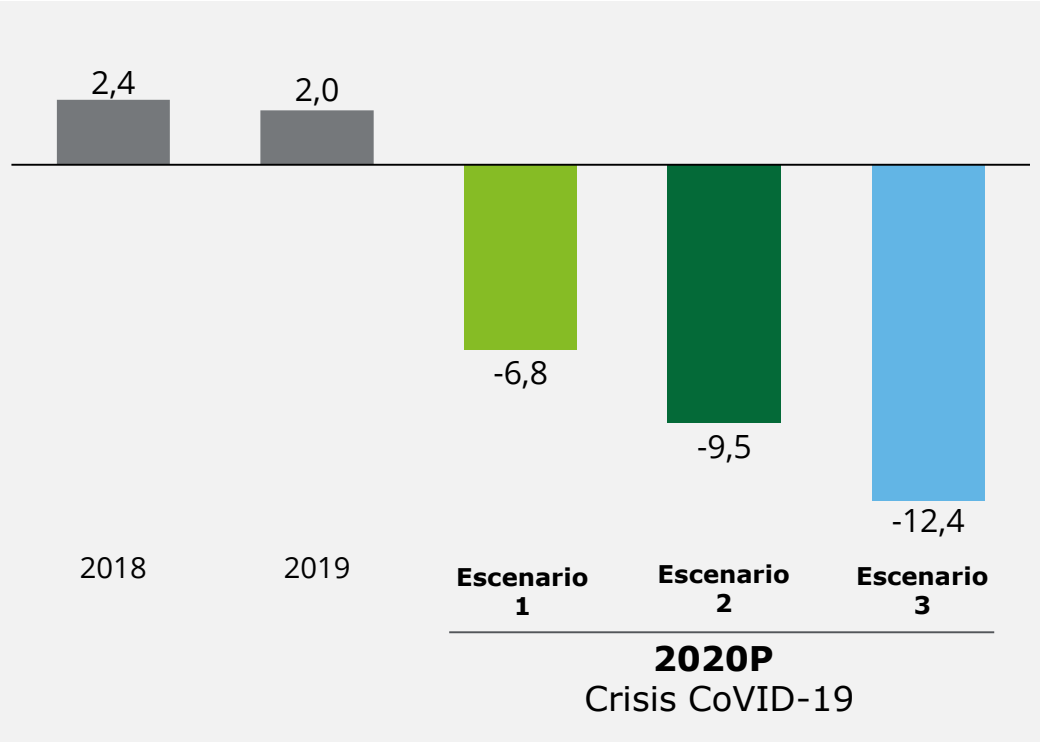
Educational background

- Programa de Alta Dirección de Empresas por el IESE Business School (PDD).
- Master en Dirección de las Tecnologías de la Información por la SALLE (URL).
- Ingeniero Telecomunicaciones (UPC)
- Profesor del Master in Supply Chain Management and Technology, en la Business Engineering School, La Salle (URL).
- Profesor del MBA, en la Universitat Politecnica de Catalunya (UPC).
- Profesor invitado a la semana Internacional de la escuela de negocios ESAN en Lima (Peru).
- Profesosr en el CEURA (Fundación Ramon Areces).

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

El contexto actual ha puesto de manifiesto la necesidad de acelerar la transformación de las organizaciones para dar respuesta a las nuevas necesidades existentes

Proyección crecimiento PIB en España en 2020
(%)



Principales necesidades a evolucionar por las organizaciones en el contexto actual

1. **Variabilizar y reducir** los **costes fijos** de la empresa *(pay-per-use)*
2. **Reducir** el **tiempo de respuesta** ante cambios del **mercado** y necesidades de los clientes
3. Flexibilizar y revisar el **soporte a los empleados** (future of work, teletrabajo, formación online, colaboración, etc.)
4. Mejorar la **experiencia cliente** y la **personalización de las ofertas** en canales alternativos (call centers virtuales, KYC, analytics)
5. Establecer la **confianza del cliente y la conveniencia** como **elemento resiliente** de la empresa

Nota: Escenario 1: Normalización casi completa tras el confinamiento; Escenario 2: Normalización casi completa en el cuarto semestre; Escenario 3: Normalización incompleta a fin de año
Fuente: Banco de España, INE, Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Las entidades han comenzado a adoptar nuevas soluciones tecnológicas como cloud como palancas para transformar la entidad

Evolución temporal de cloud

2002

- 2002 – AWS lanza **servicios IaaS internamente**
- 2008 – Google **lanza App Engine**, una herramienta PaaS
- 2010 – MS lanza la plataforma **Azure**
- 2016 – **Vmware Cloud** está disponible en AWS
- 2019 – AWS se convierte en el **principal proveedor** de servicios de IaaS y PaaS

2020

Modelos de servicio y proveedores de cloud

+ Valor

Modelo	Servicios proporcionados	Proveedores
BPAAS	• Ofrecer a los clientes de la entidad **servicios y procesos de negocio de cloud**	coupa, LeasePoint™
SAAS	• Utilizar en la entidad **aplicaciones y servicios que se ejecutan en la nube** (p.e. Outlook)	Microsoft Azure, SAP, salesforce, ORACLE CLOUD, Google Cloud Platform
PAAS	• Apoyarse en cloud para **desarrollar herramientas propias** sobre las que se construyen aplicaciones en la nube	amazon web services, Pivotal, Google Cloud Platform, Microsoft Azure
IAAS	• **Migrar la infraestructura a cloud** (procesamiento bajo demanda, almacenamiento, redes y recursos de infraestructura)	amazon web services, IBM, Microsoft Azure, Google Cloud Platform

- Valor

Fuente: Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Cloud Computing is a generic term used to describe the disruptive transformation in I.T. towards a service based economy driven by a set of economic, cultural and technological conditions as Industrial Revolution was

Internet

- Democratized access to information
- Removed entry barriers to market access

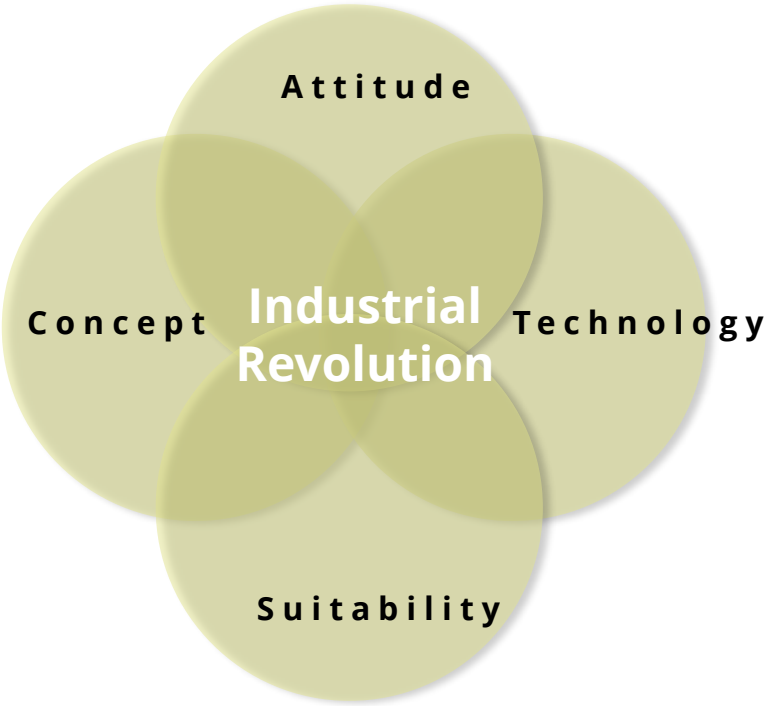
It shifted the value from physical assets to digital ones

Cloud

- Democratized access to IT services and Innovation
- Removed entry toll to access disruptive technologies

It enables anyone to compete with well established players

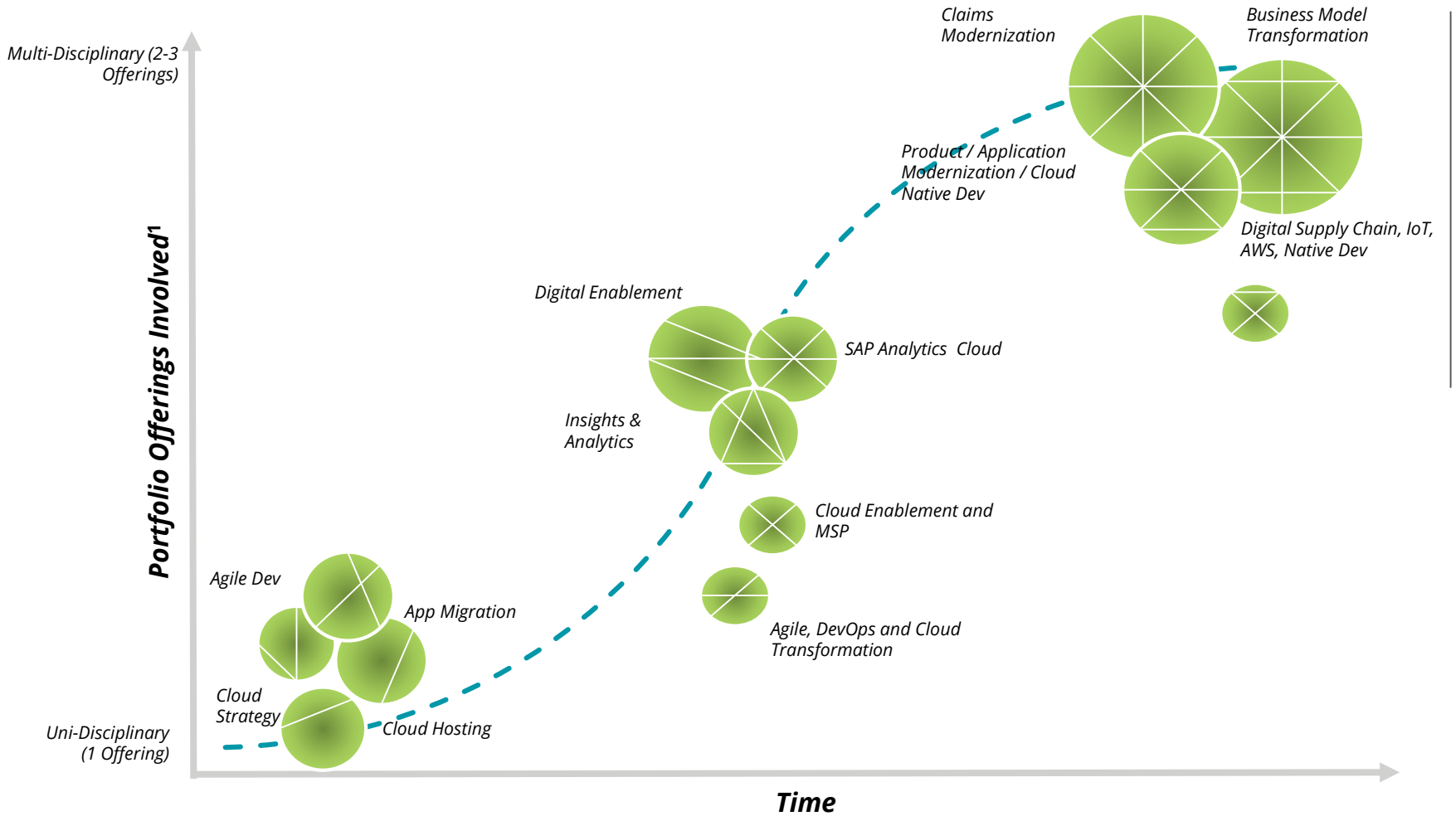
Transformation Drivers



Fuente: Simon Wardley, "Cloud Computing - Why IT Matters" - OSCON 09 https://www.youtube.com/watch?v=okqLxzWS5R4

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Market is shifting to a more business transformational play, where technology is at board level

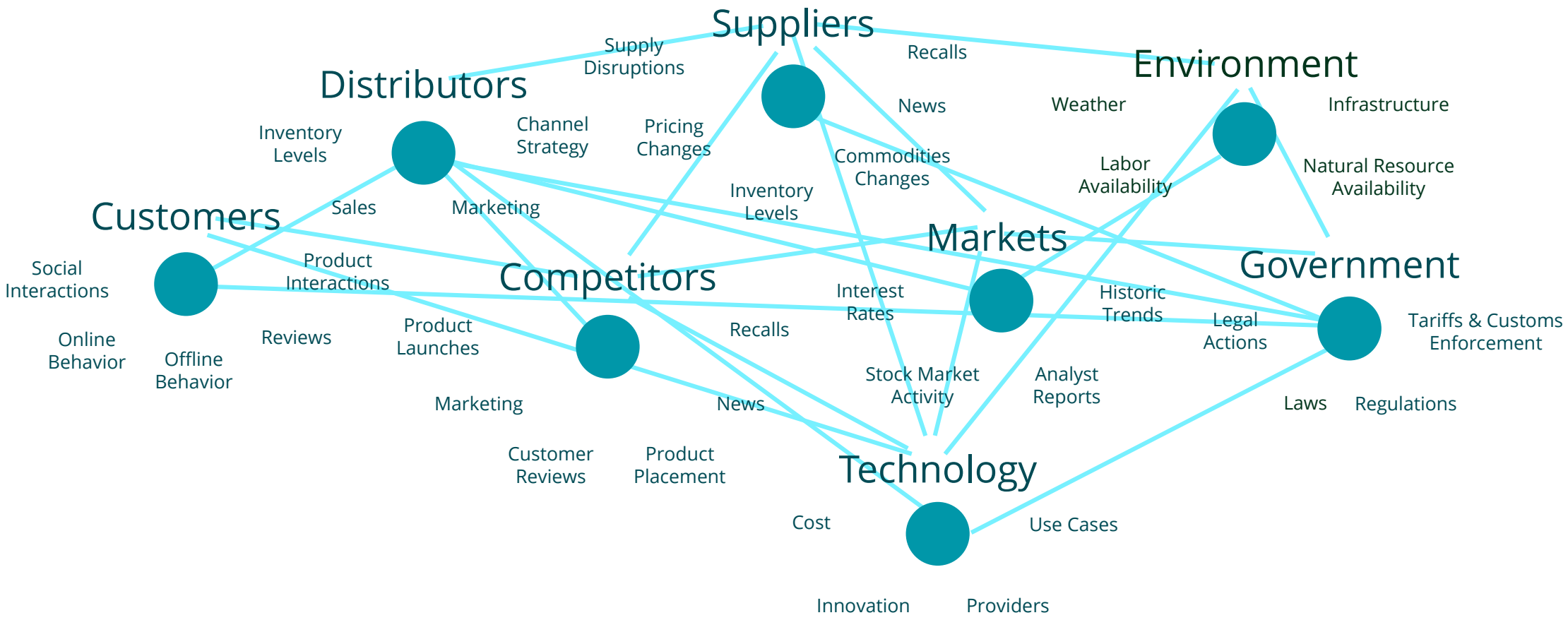


Most large transformative organizations require business - tech – tax – cyber – ecosystems to come together.

[1] *Lines represent number of OPs involved and interconnections; size of the bubble represents revenue potential*

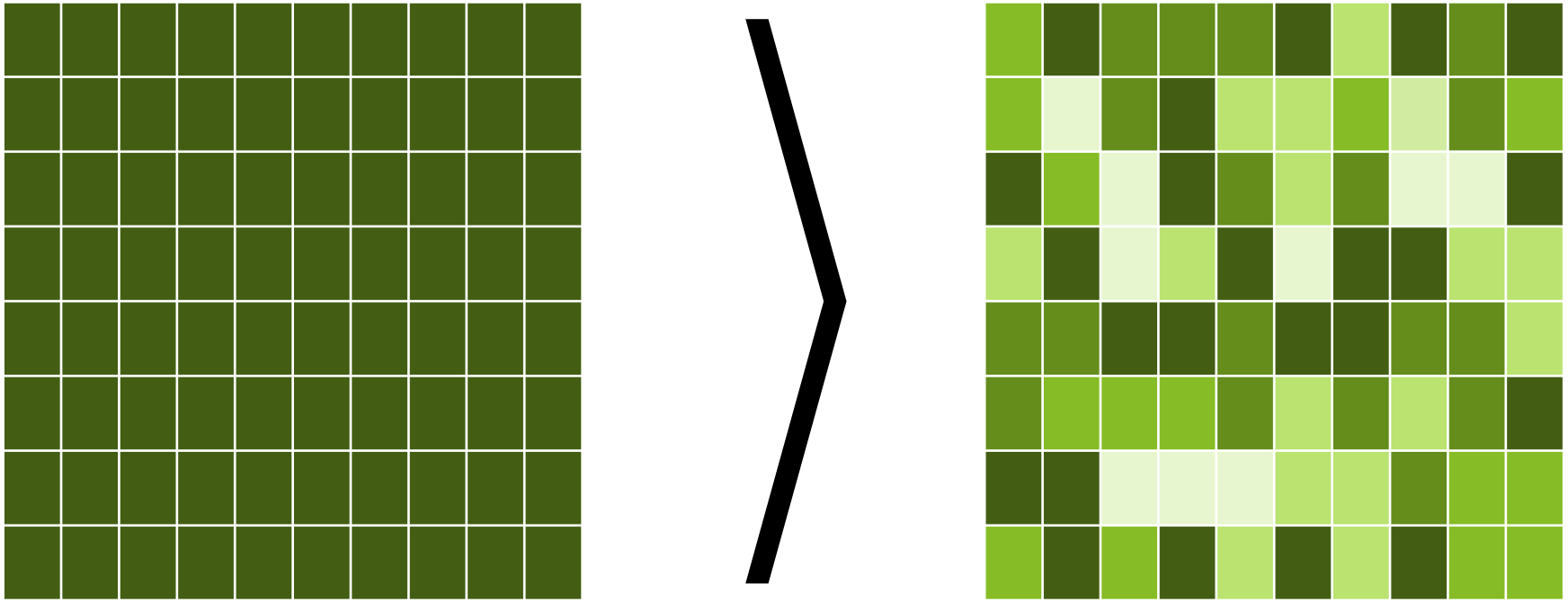
 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

See across not only your own organization, but also across the ecosystem; by integrating data sets, you can solve multi-dimensional challenges like predicting supply shortages and supply chain disruptions



 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Make decisions and control operations at a unit level, rather than at a group level – technology allows you to recognize and respond to individual production units and customers



- Aggregated data
- Retrospective analysis
- Group-level decision-making
- *Examples* - track inventory at the container level

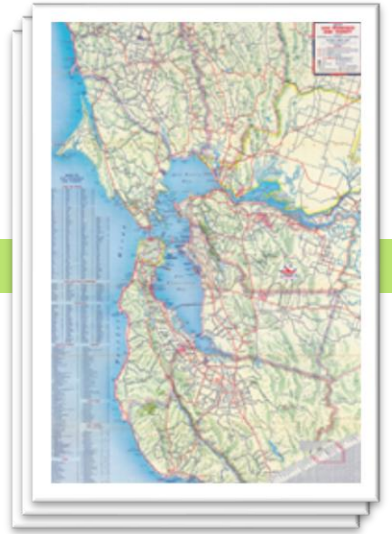
- Unit-level data (and recognition)
- Real-time analysis
- Unit-level decision-making
- *Examples* **–** track inventory at the unit level

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

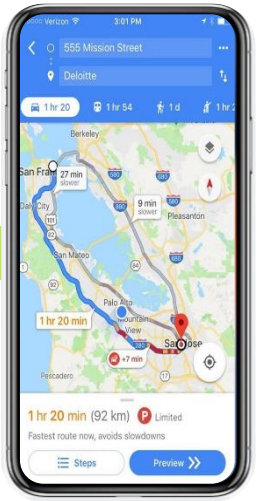
Create more accurate digital models of the physical world that allow you to predict outcomes and make dynamic, data-driven, and real-time decisions

Business decision-making today with cloud, IoT, and machine learning

Word-of-Mouth



Static Modeling & Decision-Making



Dynamic Modeling & Decision-Making

Approach: Choose a path based on your previous experience and that of the people you know

Limitations: Your decisions are only as good as the people you know are knowledgeable

Approach: Choose a path using static, historic data sets, previous experience, and leading practices

Limitations: What worked in the past may not be the best path for the future; force-fitting leading practices to be one-size-fits-all

Approach: Choose a path based on real-time and predictive insights about the likely outcomes of alternative options

Limitations: Models may not perfectly mirror real-life physical conditions; modeling at this level takes vast compute power and large training data sets

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Discussions at executive level underscore that Cloud is one of the **biggest technological shifts** of our times. Our **clients are right now moving into the cloud** to transform their businesses and build a foundation for growth

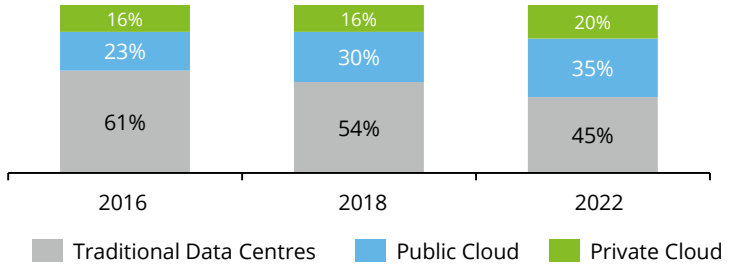
By 2022, The **Cloud Adoption rate will surpass 85%** and Cloud expenditure will surpass on-prem

By 2022, in Cloud mature regions, **a market shift is expected from Migrations & Implementations to Managed Services** as more Cloud is adopted[1]

Now, Our clients see **Cloud as a critical component of their Digital Transformation**; driving scalability, enhancing agility and fostering innovation

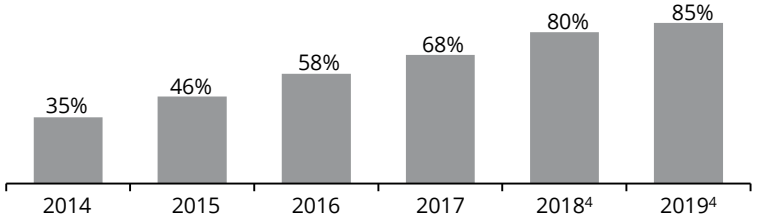
Spending on IT Infrastructure Forecast[1]

% of total spend, 2016-22



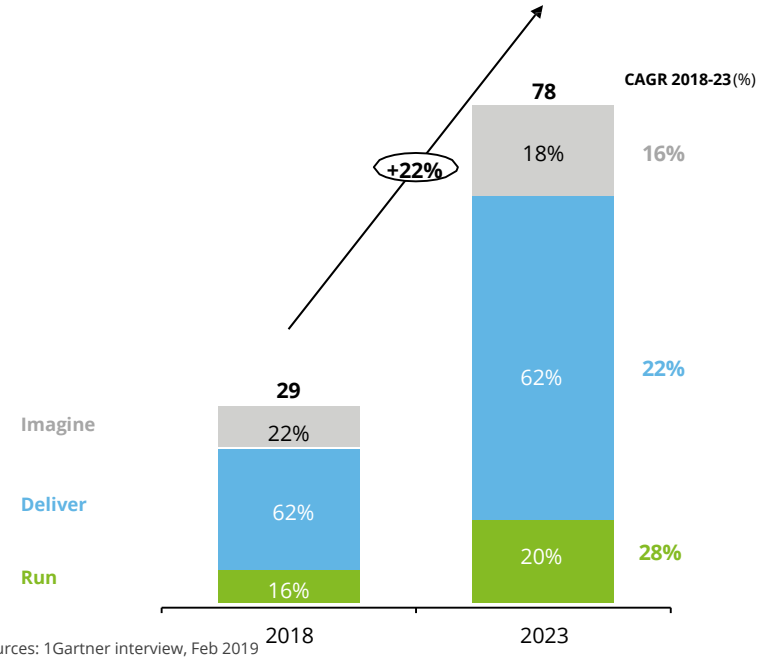
Organisations' Cloud Adoption Rates[2]

% of organisations with workloads in the Cloud



TAM for Cloud Transformation services globally[1]

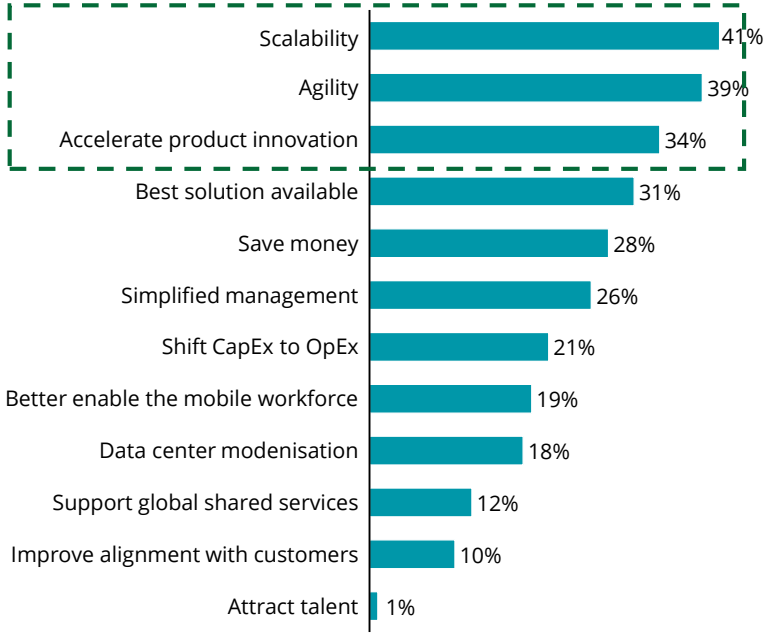
Spend ($bn, 2018-2023)



Sources: 1Gartner interview, Feb 2019

Cloud drivers of value for enterprises

% of CIOs sampled[1]

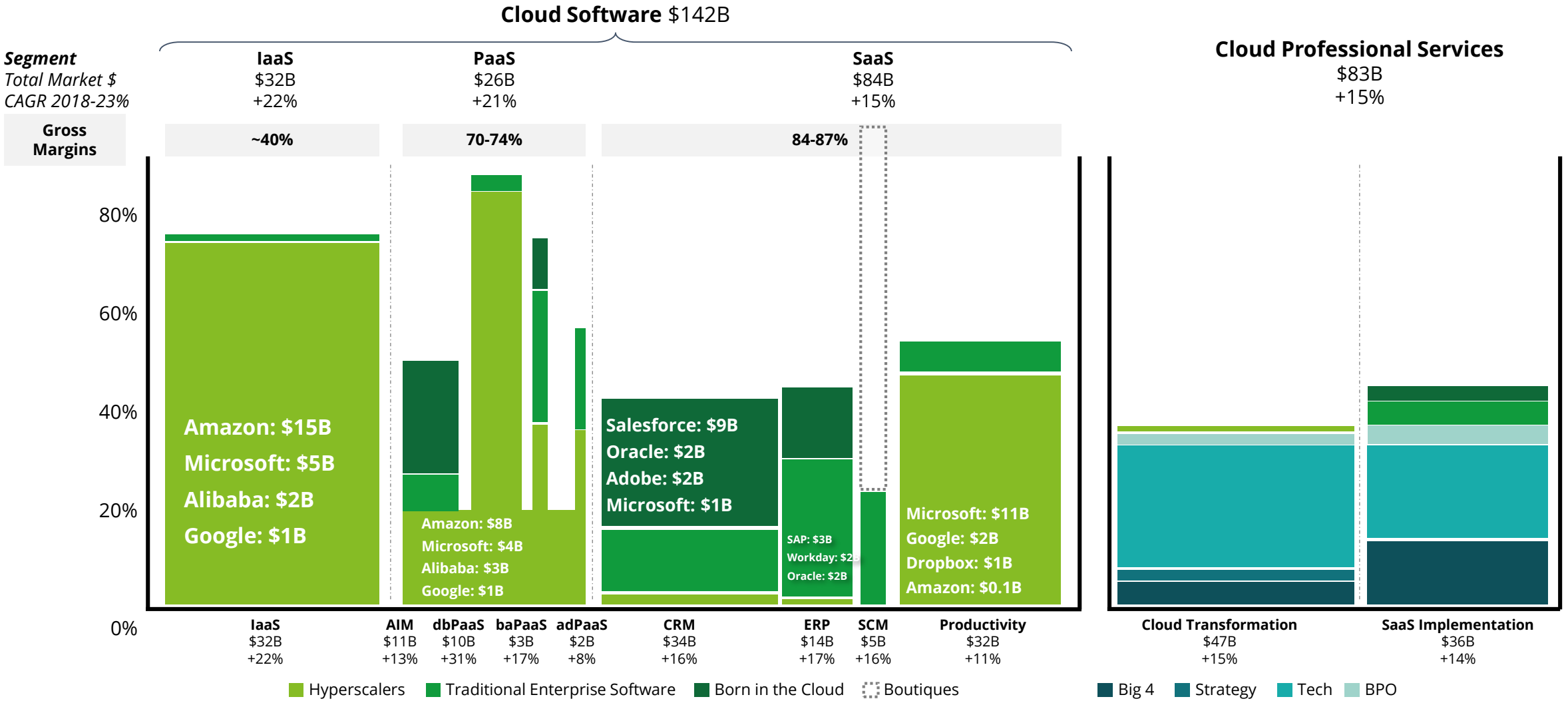


Sources: Harvey Nash CIO Survey 2017, Deloitte CIO Survey 2018, Monitor Deloitte Research and Analysis
Notes: 1. 4,000 CIOs from 84 countries. Question asked "If you are currently investing in Cloud, what are your top three reasons?" ; 2. Stakeholder interviews

Sources: 1. RightScale – State of the Cloud Report 2018, IDC – Worldwide Cloud IT Infrastructure Market; 2. Gartner: Market Insight: Finding Growth Opportunities in Cloud; 3. Deloitte CIO Survey 2018, Harvey Nash CIO Survey 2018, Monitor Deloitte Research and Analysis Note: 4. Projected numbers

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

2018 Global Cloud Market - $225 Billion



Fuente: Deloitte Cloud Strategy & Tactical Plan 2020

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

La adopción de cloud conlleva un modelo de seguridad compartido con el proveedor con menor riesgo que el tradicional y continuar cumpliendo los requerimientos normativos

Riesgos tradicionales considerados de cloud		Aspectos a considerar para gestionar los riesgos
Ciberseguridad	• Garantizar la **seguridad de la información** de los clientes a pesar de **externalizar** ciertos servicios a un **proveedor**	1. Minimización de los riesgos tradicionales al ser un modelo de **externalización y responsabilidad compartida** con proveedores cuya inversión en este ámbito es muy superior 2. **Controles gestionados directamente por el proveedor** (fuga de datos, copias de seguridad, etc.), reduciéndose los desarrollos necesarios por la entidad
Cumplimiento normativo	• Obtener las **autorizaciones** correspondientes de los **reguladores y supervisores** para externalizar servicios en cloud	1. A nivel general, la EBA **permite** la **externalización de servicios a cloud** con los principales **proveedores** (salvo la **captación de recursos** de clientes por ser una "función reservada" a las entidades) 2. Las entidades deberían realizar un **análisis de materialidad** para analizar el riesgo de externalización de cada función 3. Entidades bancarias continúan siendo **responsables del tratamiento de la información/ datos** (deben permanecer dentro de la UE, cumplimiento de GDPR, etc.)

Fuente: Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Es clave construir una **relación segura** con nuestros clientes

CEO
"He leído sobre suplantación de identidad en la prensa. ¿Supone un riesgo para nosotros?"

CIO
"¿Dónde y cuánto tengo que invertir para optimizar mis cyber habilidades?"

Consejo
"¿Cuál es nuestro nivel de resiliencia contra los cyber ataques?"

Controles de seguridad
Desarrolla o utiliza un framework

Despliega los controles
Desarrolla el código del control y no hables de seguridad

Monitoriza los controles
Es tu negocio, tus productos digitales

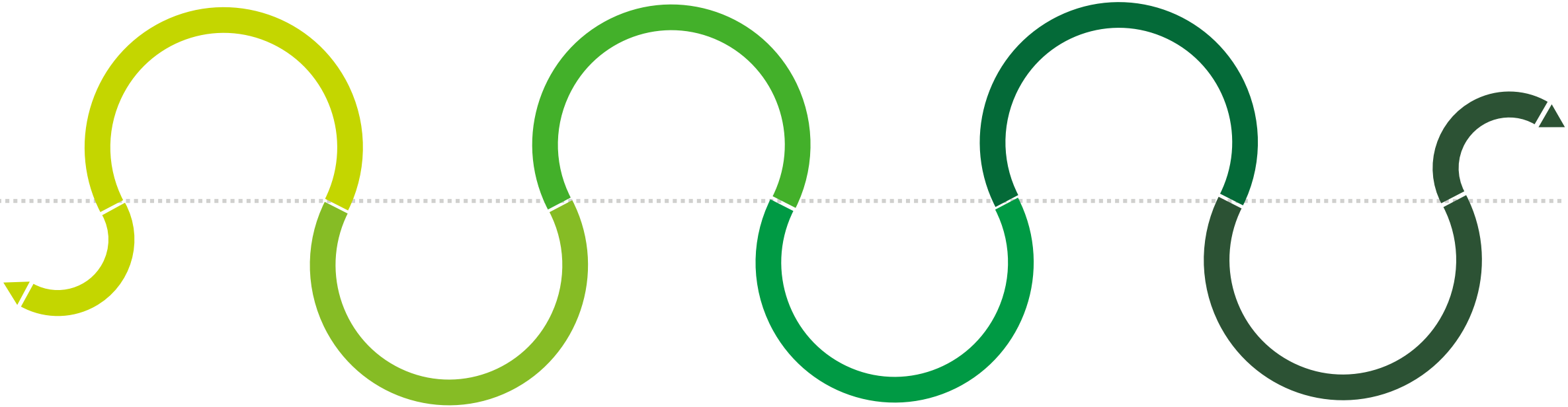
 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

¿Cómo debe plantear ciberseguridad su enfoque?

Debe ser quien establezca los Riesgos asociados

Debe construir e implementar arquitecturas seguras

Debe ser el proveedor interno de servicios de seguridad para cloud



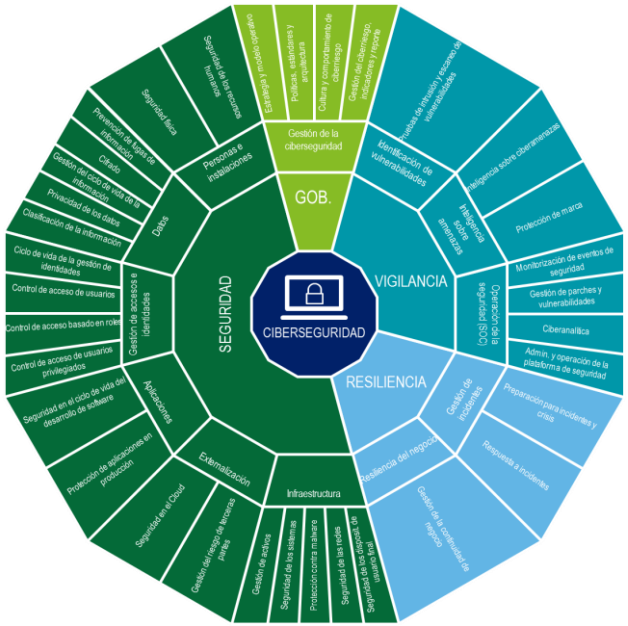
No se le suele involucrar en la estrategia TI

En las migraciones se llama a seguridad cuando hay problemas

No gestiona la cloud, forma parte de su seguridad

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

- Ciclo de vida de la gestión de identidades
- Control de acceso de usuarios
- Control de acceso basado en roles
- Control de acceso de usuarios privilegiados
- Seguridad en el ciclo de vida del desarrollo de software
- Protección de aplicaciones en producción
- Gestión de activos
- Seguridad de los sistemas
- Protección contra malware
- Seguridad de las redes
- Seguridad de los dispositivos de usuario final
- Seguridad de los recursos humanos
- Seguridad física
- Prevención de fugas de información
- Cifrado
- Gestión del ciclo de vida de la información
- Privacidad de los datos
- Clasificación de la información
- Seguridad en el Cloud
- Gestión del riesgo de terceras partes



- ✓ 4 **Dominios**
- ✓ 34 **Capacidades**
- ✓ 159 **Subcapacidades**
- ✓ Controles específicos por cada subcapaciadad
- ✓ 5 **Niveles de madurez** por cada control

Gobierno

- Estrategia y modelo operativo
- Políticas, estándares y arquitectura
- Cultura y comportamiento de ciberriesgo
- Gestión del ciberriesgo, indicadores y reporte

Vigilancia

- Escaneo de pruebas de intrusión y vulnerabilidades
- Inteligencia ante Cyber amenazas
- Protección de la marca
- Monitorización de eventos de seguridad
- Gestión de parches y vulnerabilidades
- Análisis de ciberseguridad
- Administración y operaciones de la plataforma de seguridad

Resiliencia

- Disposición ante incidentes
- Respuesta ante incidentes
- Respuesta y gestión de continuidad de negocio

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Seguridad debe formar parte de todas las etapas

Advise

Cloud Strategy & Readiness

- Business Model Disruption
- Cloud Strategy & Operating Model
- Cloud Economics
- Organizational Alignment & Readiness
- Cyber Risk Assessment
- Cloud Suitability & Planning

Implement

SaaS Implementation

- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Customer Relationship Management (CRM)
- HR Transformation
- Application Security
- Other SaaS Domains

Custom Implementation

- Cloud Native Application Architecture & Development
- Orchestration & Automation
- Application Development
- Micro-Services
- API Management & Integration
- DevOps / DevSecOps

Cloud Migration

- Cloud Migration Services
- Cloud Platform Engineering & Implementation
- Cloud Transition & Integration Management
- Application Modernization
- Cyber Risk Transformation

Cloud Enabled Solutions

- Deloitte DCART (formerly OpenCloud)
- Deloitte Products & Solutions
- Software Defined Data Center & Networking

Operate

Cloud Managed Services

- Cloud Managed Services
- Deloitte Managed Analytics Platform
- BPaaS Services
- ExaLink

Enterprise Services

Digital DNA

- Organizational & Transformation Change Management
- Cloud Leadership Development & Teaming
- Cloud Workforce Strategy & Planning
- Marketing & Communications Support

Risk Powers Performance

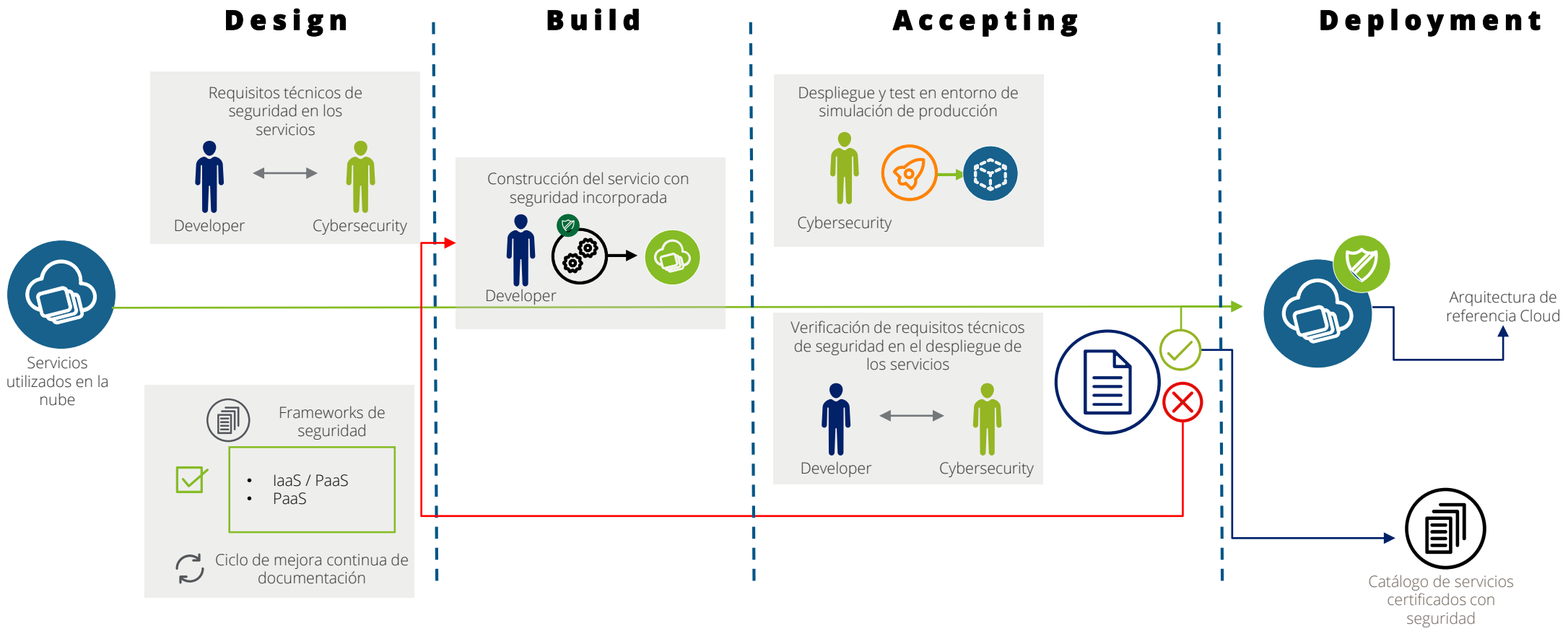
- Governance & Regulatory Compliance
- Business Continuity & Resilience
- Cyber Risk
- Data Security & Regulation
- Extended Enterprise & 3rd-party Risk

Operational Enablement

- Cloud Impact to Facilities & Assets
- Strategic Sourcing
- Vendor Ecosystem Governance
- Tax Integration Services

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Ciberseguridad participando en el flujo de desarrollo

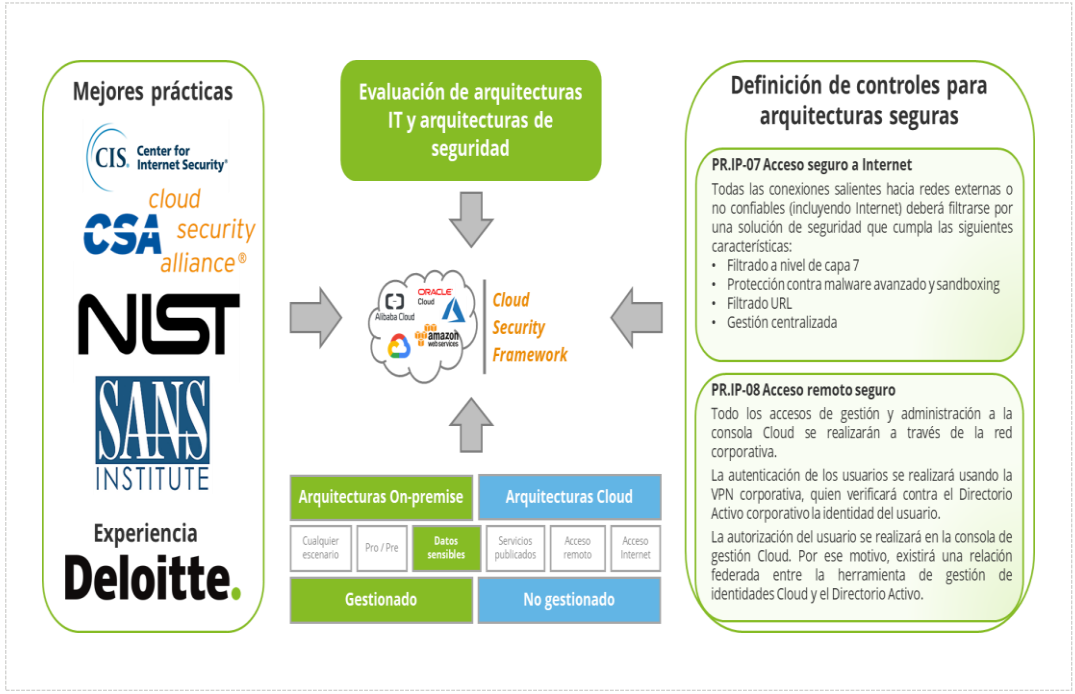


 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Pizza as a Service

Tradicional Pizza Casera (Hecha en sitio)	Infraestructura como Servicio (IaaS)	Plataforma como Servicio (PaaS)	Software como Servicio (SaaS)
Mesa para comer	Mesa para comer	Mesa para comer	Mesa para comer
Bebidas / Refresco	Bebidas / Refresco	Bebidas / Refresco	Bebidas / Refresco
Electricidad / Gas	Electricidad / Gas	Electricidad / Gas	Electricidad / Gas
Horno	Horno	Horno	Horno
Fuego	Fuego	Fuego	Fuego
Pasta de Pizza	Pasta de Pizza	Pasta de Pizza	Pasta de Pizza
Salsa de Tomate	Salsa de Tomate	Salsa de Tomate	Salsa de Tomate
Ingredientes extra	Ingredientes extra	Ingredientes extra	Ingredientes extra
Queso	Queso	Queso	Queso
Hecha 100% en Casa	Comprar y Hornear	Servicio a Domicilio	Consume en Restaurant

Administrado por ti. Administrado por el proveedor.



Twitter: @JeanLouisCaire

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

¿Qué riesgos hay?

APIs inseguras

- Accesos no controlados
- Ataques (i.e. MitM, spoofing, DDoS, etc.)
- Dependencias y conexión con terceros
- Etc.

Abuso – Mal uso de servicios cloud

- Botnets
- DDoS
- Robo de credenciales
- Alojamiento de información maliciosa

Hacking en cuentas, servicios y tráfico

- Exceso de privilegios de usuarios (insiders)
- Manipulación de información
- Manipulación de transacciones
- Re-direccionamiento a sites ilegítimos
- Etc.

Continuidad y resiliencia

- Capacidad de supervisión sobre el proveedor
- Gestión de incidentes
- Disponibilidad y tiempos de recuperación
- Etc.

Vulnerabilidades en tecnología compartida

- Infra-dimensionamiento en la tecnología del proveedor (límite de capacidad, puntos únicos de fallo, etc.)
- Segmentación de redes
- Almacenamiento compartido
- Protección de información relativa a la plataforma (logs, datos, detalles de la infraestructura, etc.)
- Riesgos físicos (brechas, robos de equipos)
- Etc.

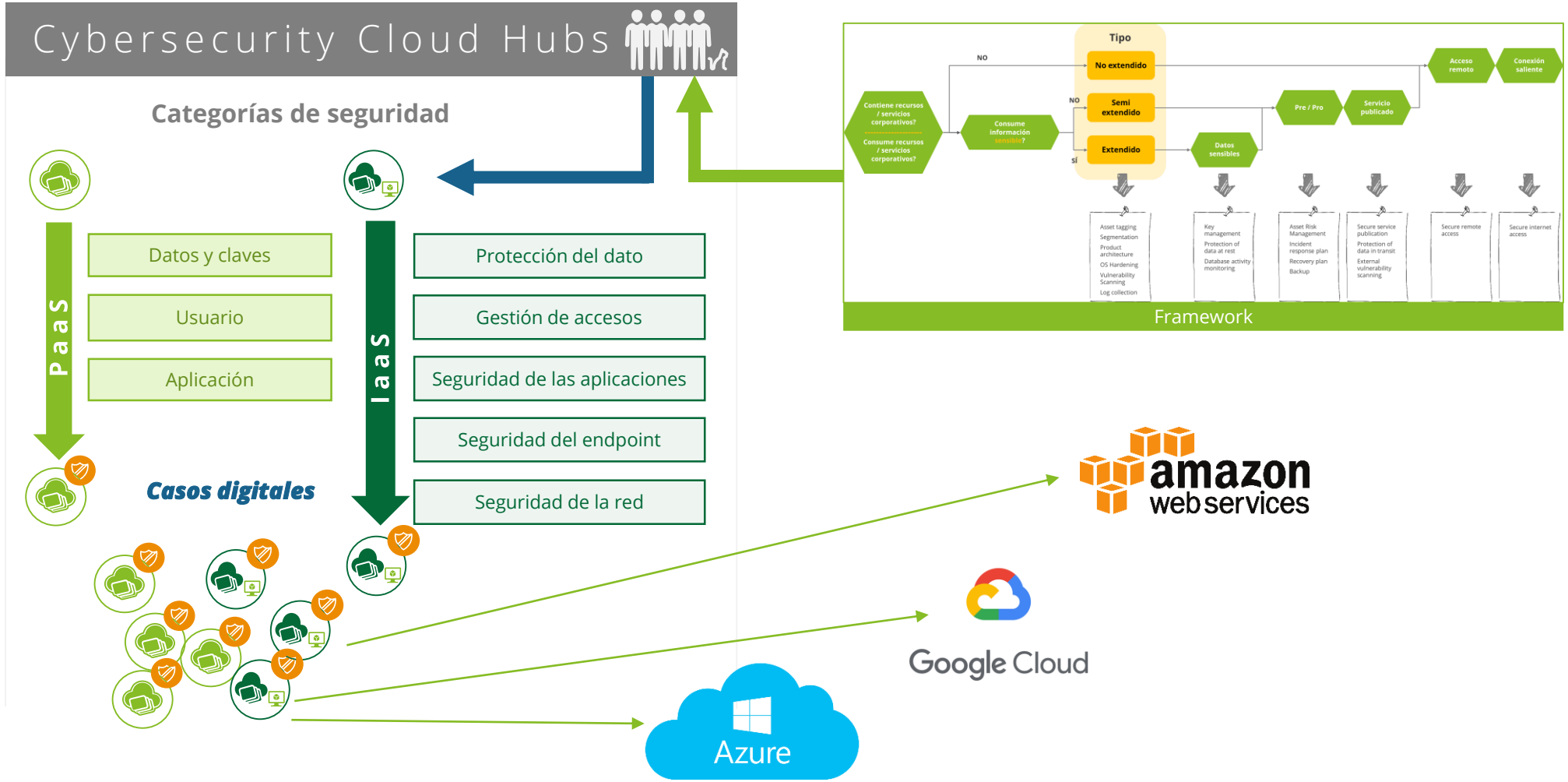
Protección de información y *compliance*

- Localización de los datos
- Fuga de información
- Persistencia de los datos
- Cumplimiento de legislación
- Etc.

(*) Fuente: Cloud Security Alliance, Deloitte Risk Intelligence Map, ISACA, ENISA

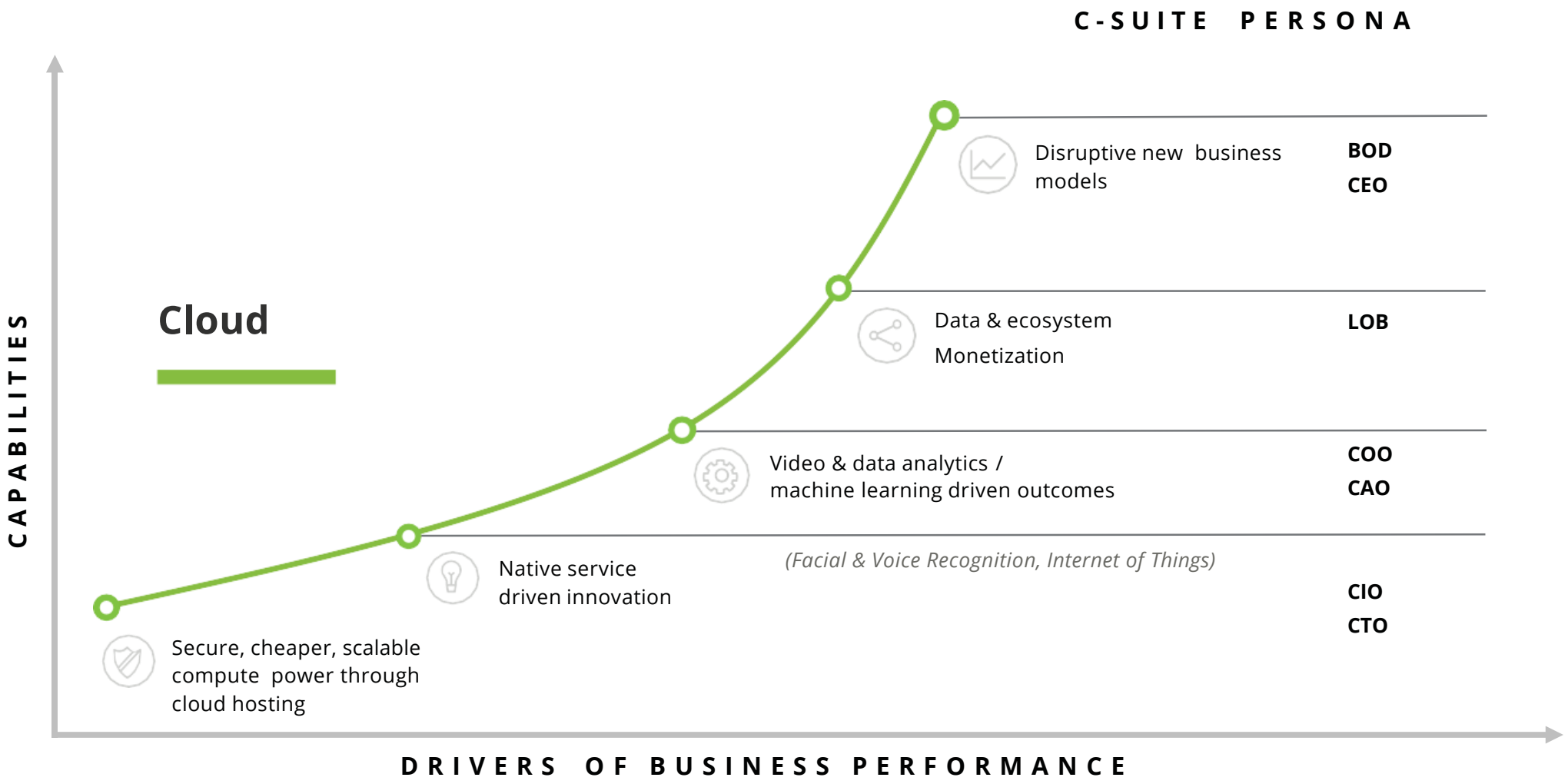
 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Crear componentes seguros



 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

We must all embrace this shift and learn to advise our clients



 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

How will our customers evolve by using Cloud Technologies?

There are two major dimensions that drive cloud adoption, a business centric view and a technology centric view. Both of them must be considered when presenting our approach to our customers

Strategic business imperatives can be realized through cloud adoption

Journey to the Cloud

Simultaneously, cloud is driving major shift in the CIO challenges, as technology evolves

Business Centric

1. New Product Offering / New Market Entry
2. Divesting a Business Unit
3. Acquiring a New Company
4. Expansion into New Geography
5. Volatile Business Cycles
6. Compliance & Regulatory
7. Continuous Innovation
8. Mobile Workforce
9. Customer Centric Focus

Business Support Use Cases

- Alexa for Automotive
- Connected Customer
- Connected Fleet Services
- Smart Factory
- Automated Vehicles
- AI for Contact Center

Technology Centric

1. Testing / Development Environment
2. Disaster Recovery as a Service
3. Cloud Bursting / Data Analytics
4. Desktop as a Service / VDI
5. Storage as a Service
6. Web Based Applications
7. Tier 0 Infrastructure Applications
8. Messaging / Collaboration
9. Mission Critical Business Applications

Technology Support Use Cases

- Data as a Service
- App Modernization
- Extended Ecosystem
- Multi-Modal Mobility Platform
- Predictive Maintenance
- Cloud Migration
- Chat Bots

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Las entidades tienen que definir su modelo de posicionamiento en cloud dentro de las distintas alternativas existentes

Potenciales modelos de posicionamiento en cloud:

Cloud como palanca transformacional de la entidad

Transformación de Nicho

- **Transformación limitada** a **ámbitos concretos** donde se posiciona la estrategia de la entidad (rentas altas, etc.)
- **Facilitar** la **gestión del cambio** al transformar la entidad de manera faseada

Líder en Transformación

- **Posición dominante** en iniciativas de **transformación e innovación**
- Aprovechar el **potencial y capacidades de cloud** para adquirir **ventajas competitivas** de negocio y transformar la entidad

Conservador — **Posicionamiento ante la innovación** — *Innovador*

Aspiración estratégica en cloud

Reactivo al Cambio

- **Posición conservadora** ante cloud y focalizada en tecnología
- **Limitar** las **inversiones** necesarias y minimizar los riesgos

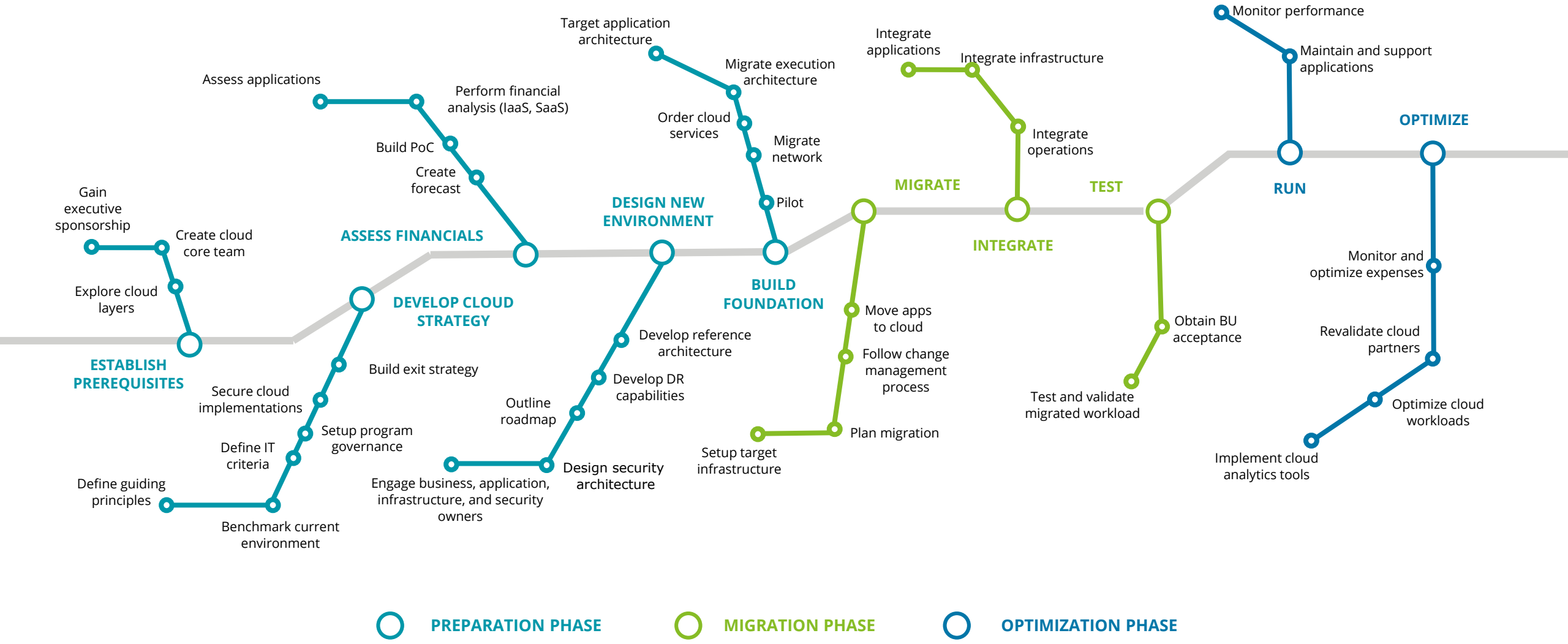
Tecnología Innovadora

- Acceso a **herramientas tecnológicas punteras** pero **bajo impacto** en la evolución del **negocio**
- Foco en cloud como vía de **reducción y variabilización de costes**

Cloud como vía de optimización tecnológica

Fuente: Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

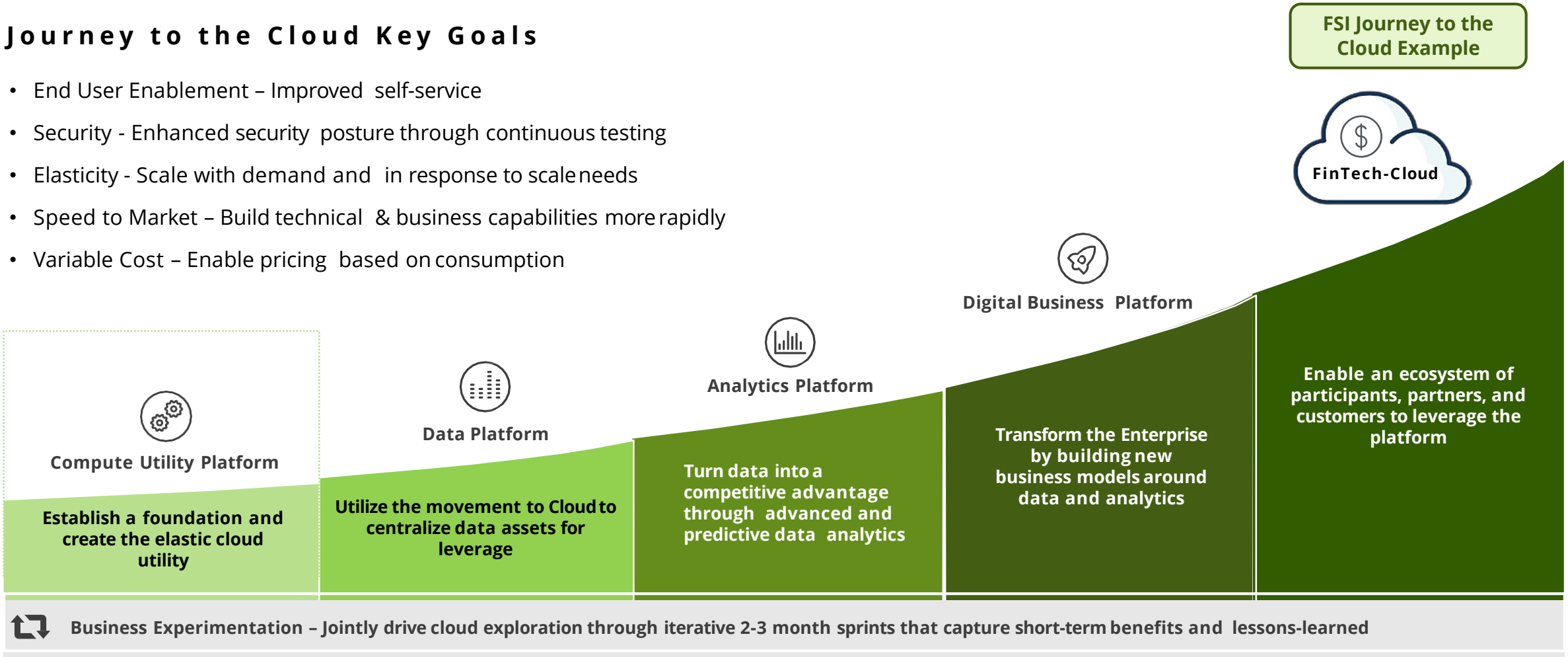


 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Companies have realized that moving to the cloud is the first step to amplifying business value and solidifying market leadership, but a clear Journey to the Cloud Strategy is needed to avoid failure

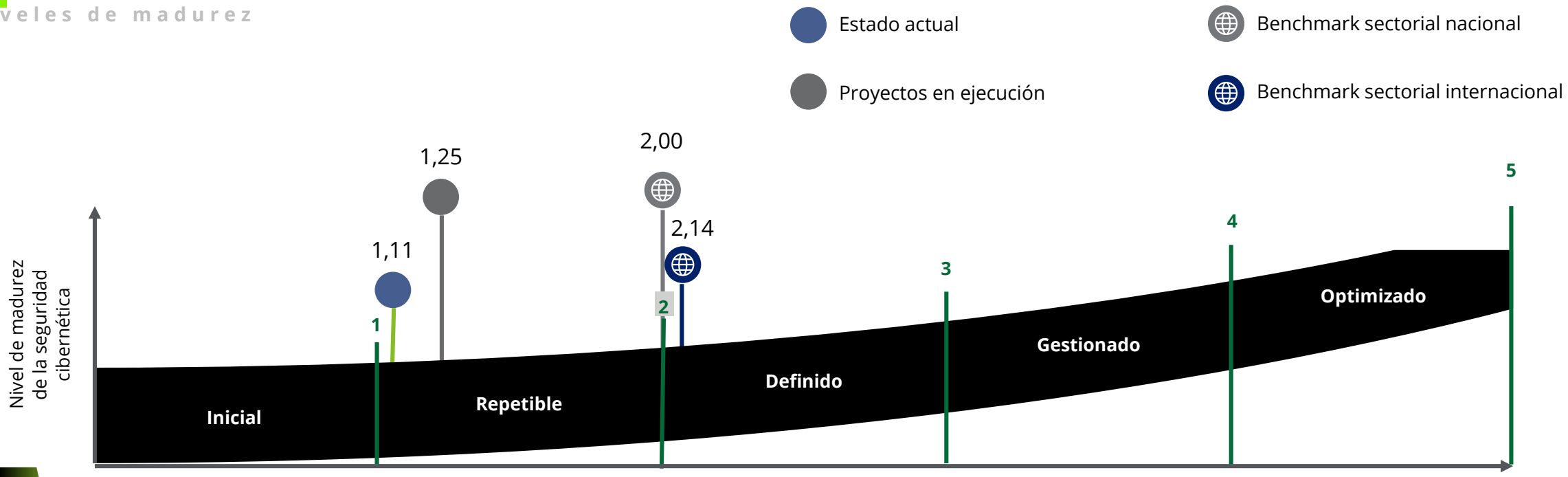
Journey to the Cloud Key Goals

- End User Enablement – Improved self-service
- Security - Enhanced security posture through continuous testing
- Elasticity - Scale with demand and in response to scale needs
- Speed to Market – Build technical & business capabilities more rapidly
- Variable Cost – Enable pricing based on consumption



 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Niveles de madurez



	Inicial	Repetible	Definido	Gestionado	Optimizado
Comportamiento	✓ Acciones dependientes y aisladas del usuario. ✓ Personal de seguridad no calificado o nuevo	✓ Enfoque ad-hoc con algunas herramientas y procedimientos ✓ Función de seguridad establecida	✓ Estrategia documentada ✓ Procesos de seguridad definidos e implementados ✓ Función de seguridad y sistemas preparados para prevenir, detectar y responder	✓ La función de seguridad se centra en la gestión empresarial y de riesgos ✓ Experiencia de al menos 2 años en operación de procesos definidos	✓ Análisis predictivo para el modelado de amenazas ✓ Alto nivel de automatización ✓ Más de 5 años sin crisis con impactos significativos
Controles clave	✓ Conocimiento y conciencia sobre la seguridad de los sistemas pero no una prioridad	✓ Estrategia general y políticas ✓ Conciencia recibida por los empleados ✓ Evaluación anual de riesgos y plan de tratamiento	✓ Inventario de activos ✓ Desarrollo de estándares de seguridad ✓ Escaneo de vulnerabilidad ✓ Monitoreo 24/7 ✓ Plan de respuesta a incidentes definido y probado ✓ Protección de malware	✓ Inventario de activos de criterios de seguridad (criticidad, privacidad, RTO, etc.) ✓ Puesto final de Seguridad ✓ Seguridad de terceros	✓ Inteligencia cibernética ✓ Prevención de fugas de datos ✓ Análisis de comportamiento de usuarios y empleados

 Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Deloitte.

Abordaje del Ramp-up y mejora de la eficiencia

LUIS SOLER / SERGI LEMUS

21 MAYO 2020

NEW NORMAL OUTRIDERS

Luis Soler

Socio

Estrategia y Operaciones

Carrera profesional

- Socio de Deloitte desde 2016 en el área de Consultoría de Estrategia y Operaciones
- Ha liderado numerosos proyectos nacionales e internacionales en Reino Unido, Francia, Suiza y Latinoamérica (Perú, México, Bolivia, Colombia, Ecuador, Chile,…)
- Ha desarrollado proyectos de consultoría para compañías líderes en varios sectores: Gran Consumo, Química, Farma, Seguros, Metalurgia, Manufacturing, Automoción, Distribución y Logística, Turismo, Editorial, Utilities, etc.
- Aporta amplia experiencia en planes de reducción de costes, optimización y dinamización de redes comerciales, diseño de modelos organizativos y de estrategias de negocio

Sergi Lemus

Socio

Business Process Solutions

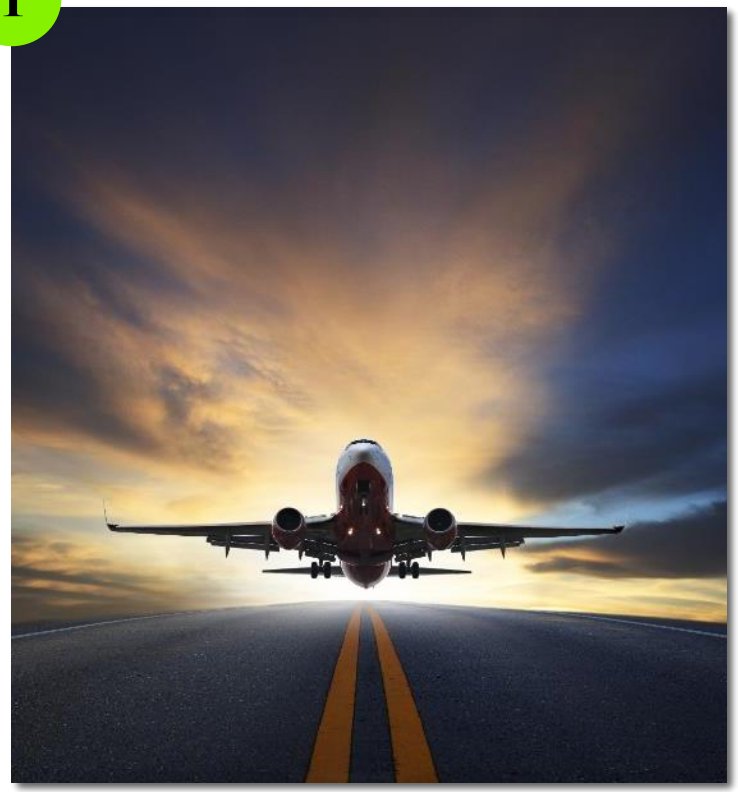
Carrera profesional

- Socio de Deloitte desde 2016 en el área de Business Process Solutions, donde se incorporó en 2003
- A lo largo de su trayectoria profesional ha participado y liderado proyectos a nivel internacional tanto de consultoría como de outsourcing que incluyen, diseño, revisión e implantación de procesos y sistemas, transformación organizativa y mejora de resultados
- Especializado en transformación de Modelos operativos, Servicios Compartidos, Finance Operations, Global Business Services, BPO y Robotics
- Es responsable de Robotics en Deloitte BPS a nivel mundial, siendo el impulsor de la adopción masiva del uso de robots para la gestión de procesos en una organización de 7.000 personas

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

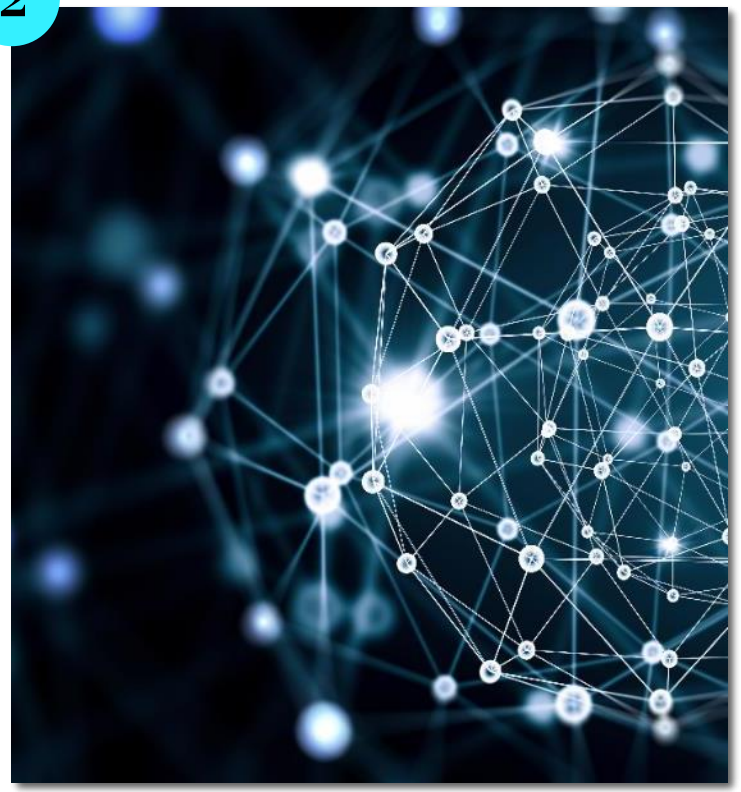
¿CÓMO ESTAMOS AFRONTANDO EL IMPACTO DEL COVID-19?

1



Acelerador

2



Transformador

3

Oportunidad

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

CONSECUENCIAS DEL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE CONSUMO (MARZO-MAYO'20)

NEGOCIO

+25%
Crecimiento venta productos **1ª necesidad (bajo margen)**

+70%
Ventas online alimentación (vs. marzo'19)

Impacto en ventas de hasta el
40%
por cierre canal HORECA

56%
Empresas han realizado inversiones extraordinarias **seguridad**

+54
Nuevas **poblaciones servicio domicilio** (alianzas retailer - delivery)

COMPRAS

1-2
Horas diarias atascos en frontera (**impactando abastecimiento**)

+6%
Gasto de explotación (compra material sanitario)

Hasta 300
nuevos proveedores auxiliares (alimentación)

ORGANIZACIÓN

+30%
Puestos teletrabajando

x50
Uso nuevas tecnologías de **comunicación** (Zoom, G. Meets, Skype)

Implantación de
+80
Medidas de acción contra el Covid-19 (sanidad, higiene)

77%
Compañías prevén **cambios en sus modelos operativos**

+15%
Aumento absentismo (alimentación)

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

CÓMO MANTENER LA EFICIENCIA Y EL EBITDA POST COVID-19

EL PLAN DE CHOQUE COVID-19…

Negocio
- *Gestión de caja*
- *Reduc. producción (-5% s/ volumen total)*
- *Aumento días cobro: 60 a 90 días*

Organización
- *Bonificaciones +50% salario*
- *Nuevas contrataciones (nuevos perfiles y potenciar áreas)*

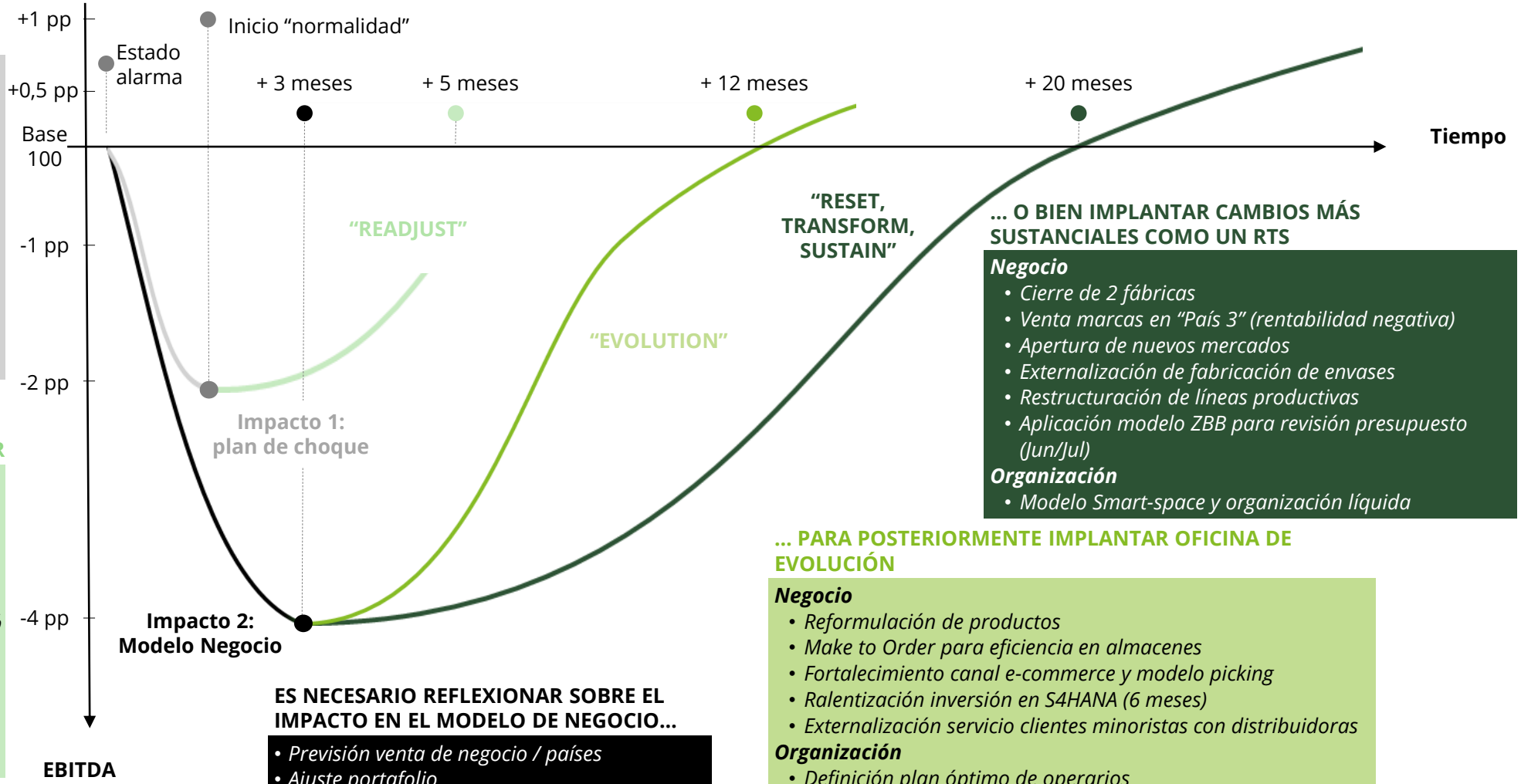
Compras
- *Aprovisionamiento urgente*
- *Búsqueda proveedores locales*
- *Ampliación licencias: VPN, Teams..*

… ES NECESARIO EFICIENTAR Y ADAPTAR

Negocio
- *Reducción SKUs (-10% s/ totales)*
- *Reversión días de cobro: 60 días*
- *Replanificación producción y equipos*

Organización
- *Reducción gradual bonificaciones a +10% (próximos 3 meses)*

Compras
- *Renegociación de contratos (15% ahorro)*
- *Homologación proveedores y revisión de estándares de calidad*



ES NECESARIO REFLEXIONAR SOBRE EL IMPACTO EN EL MODELO DE NEGOCIO…

- *Previsión venta de negocio / países*
- *Ajuste portafolio*
- *Eficiencia en plantas*
- *Nuevo plan de inversiones*
- *Digitalización procesos operativos*

… O BIEN IMPLANTAR CAMBIOS MÁS SUSTANCIALES COMO UN RTS

Negocio
- *Cierre de 2 fábricas*
- *Venta marcas en "País 3" (rentabilidad negativa)*
- *Apertura de nuevos mercados*
- *Externalización de fabricación de envases*
- *Restructuración de líneas productivas*
- *Aplicación modelo ZBB para revisión presupuesto (Jun/Jul)*

Organización
- *Modelo Smart-space y organización líquida*

… PARA POSTERIORMENTE IMPLANTAR OFICINA DE EVOLUCIÓN

Negocio
- *Reformulación de productos*
- *Make to Order para eficiencia en almacenes*
- *Fortalecimiento canal e-commerce y modelo picking*
- *Ralentización inversión en S4HANA (6 meses)*
- *Externalización servicio clientes minoristas con distribuidoras*

Organización
- *Definición plan óptimo de operarios*
- *Incremento centralización de funciones y análisis BPO*

Compras
- *Nuevo modelo y plan de compras*

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

PREGUNTA 1

En el periodo de marzo-mayo ‘20, ¿cuál ha sido el impacto en EBITDA en vuestras compañías?

Gran deterioro (caída > 4 pp.)	Ligera caída (decremento entre 0 – 4 pp.)	Se ha mantenido	Aumento ligero (incremento entre 0 – 4 pp.)	Gran aumento (incremento > 4 pp.)
55%	21%	8%	13%	3%

PLAN DE CHOQUE COVID-19

NEW NORMAL OUTRIDERS

Negocio | Organización | Compras

ACCIONES CON IMPACTO NEGATIVO EN EBITDA

EBITDA

Gestión Liquidez	Hasta 3M€	**Ayudas financieras** de embotelladores a HORECA	Hasta 2.100M€	**Ampliación de liquidez/ confirming** (retailers)
Ajuste Producción	+3	**Kits de surtidos predeterminados de alimentos** durante confinamiento		**Reajuste de la producción** a alimentos más básicos o de primera necesidad
Distribución	Hasta 600	**Nuevos transportistas** contratados (sector alimentación)	Hasta 70%	**Superficie de ventas** cerradas (retailers)
Adaptación plantilla	Hasta 20%	**ERTE de la plantilla** (fabricantes de alimentos)	+550	**Nuevos puestos en almacenes** (fabricantes de alimentos)
Incentivos	Hasta 500€	**En primas** a empleados (fabricantes de alimentos)	Hasta 16%	**En descuentos especiales en ciertos productos** a empleados (retailers)
Modelo Trabajo		Inversión en **herramientas de seguimiento salud** empleados (OBA4COVID)		Inversión en nuevas **herramientas de trabajo**: Teams, Zoom, VPN…
Aprov. Urgente	Hasta 47k€	Gasto promedio marzo en **material sanitario, limpieza y equipos de desinfección**	Hasta 600.000	**Mascarillas** compradas sin contrato (fabricantes de alimentos)
Proveedores	Hasta 300	**Nuevos proveedores** auxiliares contratados para garantizar el suministro (fabricantes de alimentos)		**Diversificación en proveedores locales**, limitando exposición a mercado asiático

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

ADAPTACIÓN PLAN CHOQUE

NEW NORMAL OUTRIDERS

Negocio | Organización | Compras

EJEMPLOS DE EFICIENCIA Y ADAPTACIÓN PLAN DE CHOQUE COVID-19

EBITDA

Reducción de margen unitario por productos primera necesidad

1.624

1.873 €/TM
Margen unitario

"READJUST"

Rediseño de procesos de fabricación

- Cambio en la formulación de productos para reducir el coste de materia prima
- Producción de formatos más grandes
- Lanzamiento de promociones en segmentos premium

Bajada en la eficiencia picking e-commerce

2,1

3,2
pedidos/pax y hora

Mejoras proceso picking

- Cambio del proceso de picking en tienda (especialización de roles)
- Deslizamiento/rotación de turnos de los equipos
- Mejora de sistemas para aumentar la velocidad de picking (fotos de productos, referencia, etc.)
- Utilización de PDA para cobro de pedidos

Incremento coste material packaging

1,30

1,22
€/kg

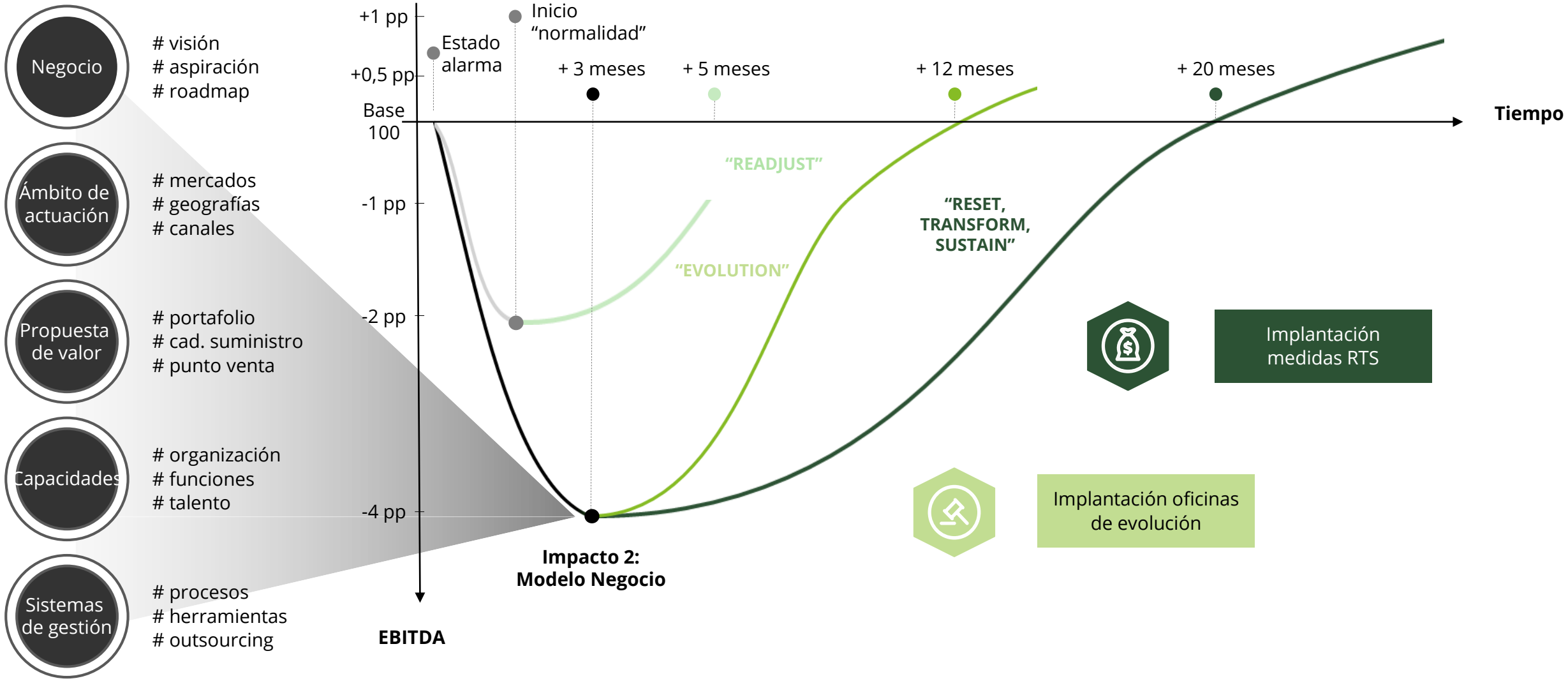
Renegociación contrato

- Homologación de nuevo proveedor
- Negociación contrato marco a largo plazo con ventanas de salida y condiciones especiales para situaciones extraordinarias
- Establecimiento de escalado de precios

Inicio "normalidad"

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

REFLEXIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO POST COVID-19



 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

PREGUNTA 2

En vuestras compañías, ¿se ha evaluado el impacto del Covid-19 en el modelo de negocio?

Todavía no se ha realizado la reflexión

10%

La reflexión está en curso

69%

Si, se ha realizado la reflexión y se tiene clara la hoja de ruta

21%

EJEMPLOS DE INICIATIVAS DE OFICINA DE EVOLUCIÓN Y RTS

OFICINA DE EVOLUCIÓN | **RESET, TRANSFORM, SUSTAIN DEL NEGOCIO**

COMERCIAL

- Recarterización de carteras
- Estrategia red omnicanal
- Redimensionamiento red de ventas
- Digitalización red de ventas
- Desarrollo nuevas plataformas
- Cambio modelo exportaciones
- Reorientación venta producto – servicio

MANUFACTURA

- Racionalización SKUs
- Eficiencia de procesos productivos (automatización, etc.)
- Diseño y optimización S&OP
- Mantenimiento predictivo (big data, BI, etc)
- Geolocalización activos productivos
- Flexibilización cadena de suministro
- Contract manufacturing
- Externalización producción
- Venta de activos

LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

- Optimización compras: centralización, cambio proveedores, etc.
- Optimización procesos logísticos (rutas, inventario, last mile solut.)
- Cesión espacios a clientes / proveedores
- Integración con transportistas y proveedores
- Externalización parcial de cadena de suministro

OFICINA DE EVOLUCIÓN | **RESET, TRANSFORM, SUSTAIN DEL NEGOCIO**

ORGANIZACIÓN

- Diseño implantación nuevas políticas / protocolos post Covid
- Planes flash de change management
- Smart space: (teletrabajo, puestos flexibles, espacios colaborativos, etc)
- Nuevas estructuras equipos: circulares, en "T", planas
- Internalización / externalización funciones
- Redefinición estructura organizativa

IT Y DIGITAL

- Redefinición inversiones digitales, análisis de retorno y priorización
- Uso nuevas tecnologías: microsegmentación
- Implantación metodología Agile
- Optimización de procesos E2E (robotización, digitalización...)
- Venture Capital, asociación con terceros

FINANZAS

- Optimización estructura de costes
- Redefinición procesos financieros: (presupuestación ZBB, cierre...)
- Centralización funciones tesorería
- Maximización gestión caja (cash pooling)
- Creación / externalización CSC
- Gestión patrimonio para asegurar liquidez (venta locales...)

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

EVOLUCIÓN VS TRANSFORMACIÓN EN EL RAMP-UP

OFICINA DE EVOLUCIÓN

Future of work

Modelos de gestión escalables (y desescalables) y flexibilización del modelo de talento

ORGANIZ.

Aceleración Digital

Agilidad y automatización en la gestión de procesos

IT Y DIGITAL

Planes de continuidad de negocio y recuperación de desastres

Gestión activa del circulante

FINANZAS

RESET, TRANSFORM, SUSTAIN DEL NEGOCIO

IT | Finanzas | RRHH | OPS | Customer Service | Otros

TRANSFORMACIÓN

Flexibilidad

Estandarización | **Mejores Prácticas** | Integración

Escalabilidad

NUEVO MODELO OPERATIVO

Rightshoring | Liquid Talent | Tecnología

Beneficios cualitativos | Beneficios cuantitativos

Eficiencia / aportación de valor

LAS PALANCAS DE MEJORA SE ESTÁN SOFISTICANDO

Procesos	• Eficiencia proceso (independiente)	• Gestión de procesos digital end to end
Sourcing	• Modelo único (Interno, BPO, offshoring)	• Modelo híbrido (BPO, Robots, Humanos) y "right"-shoring
Costes	• Reducción de costes	• Eficacia de costes / Variabilización
Información	• Calidad y coherencia de datos	• Analytics y Business Intelligence en tiempo real
Herramientas	• Implantación de ERP global (único)	• Cloud, hiperautomation y ecosistema aplicaciones best-in-class

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

ALGUNAS DIMENSIONES A CONSIDERAR EN EL RAMP-UP

¿Qué debo potenciar en la oficina de Evolución y en el RTS?

Experiencia Usuario

Personalización
Experiencia a medida para el usuario/cliente. Predicción de patrones y colocación del usuario como centro del diseño

Accesibilidad
Acceso a los procesos a través de múltiples canales-portales, tablets, apps de móvil, redes sociales con interfaces intuitivas

Colaboración
Facilidad para trabajar de manera colaborativa y procesos de gobierno

Insights

Uso de datos/analítica
Gestión centralizada de datos para obtener información para toda la organización

Toma de decisiones proactiva
Análisis detallado y predictivo para tomar decisiones en toda la organización

Innovación
Proporcionar servicios estratégicos-analíticos, potenciar la iniciativa en los equipos

Velocidad

Agilidad
Uso de la metodología agile y talento para manejar la naturaleza cambiante de la organización

Estandarización e integración
Procesos integrados y end-to-end y formas de trabajo de nueva generación

Automatización
Aprovechar la tecnología para automatizar procesos con combinaciones de personal humano y equipos digitales

¿Qué voy a necesitar para conseguirlo?

Talento y Cultura

Toma de riesgos
Cultura de toma de riesgos, ágil y de aprendizaje contínuo

Evolución de habilidades
Habilidades diversas – design thinking, feedback continuo, habilidades tecnológicas

Equipos "Aumentados"
Equipos funcionales ampliables y cross, interno/externo, en una combinación de personas y equipos digitales

Tecnología

Cloud
Escalabilidad, acceso a ecosistema de aceleradores y aplicaciones de última generación

Aplicaciones móviles
Acceso a través de múltiples canales

Machine Learning y AI
Aportación de valor e incremento de velocidad

Robótica
Automatización ágil y escalable

Proceso

Integrado
Estandarización e integración de procesos

Gobierno
Proactivo, estructura de gobierno fácilmente adaptable

Datos/disponibilidad de información
Información estructurada, depurada y enriquecida

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

PREGUNTA 3

¿Cuándo se prevé la recuperación del EBITDA presupuestado para 2020?

Durante 2020. Lo recuperaremos durante el año en curso seguro

14%

En el 2021 lo recuperaremos

45%

Hasta el 2022 mínimo no nos recuperamos

41%

PREGUNTA 4

¿De estas medidas, cuales estáis pensando en implantar? (Seleccionar las tres principales)

Redimensionamiento y/o digitalización red de ventas

44%

Racionalización SKUs

9%

Externalización producción

5%

Optimización compras y procesos logísticos

35%

Planes de change management (eficiencia en teletrabajo, reuniones virtuales...)

52%

Redefinición estructura organizativa (EREs redimensionamiento)

37%

Optimización de procesos E2E (robotización, digitalización...)

44%

Optimización estructura de costes

62%

Redefinición procesos financieros: (presupuestación ZBB, cierre...)

20%

Centralización / externalización de funciones financieras

6%

CUATRO RECOMENDACIONES PARA FORTALECERSE TRAS LA CRISIS

#Urgencia

- **Rápidos en la toma de decisiones** de cara a anticiparnos al mercado
- Proactivos en realizar **reajustes operativos y tácticos**

"Readjust"

#Reflexión

- **Exhaustivos** en el análisis del negocio
- **Prácticos y decisivos** en la toma de decisión

Análisis modelo negocio

#Eficiencia

- **Ágiles y flexibles** en la nueva operativa
- **Adaptables** a los cambios de la nueva demanda

"Evolution"

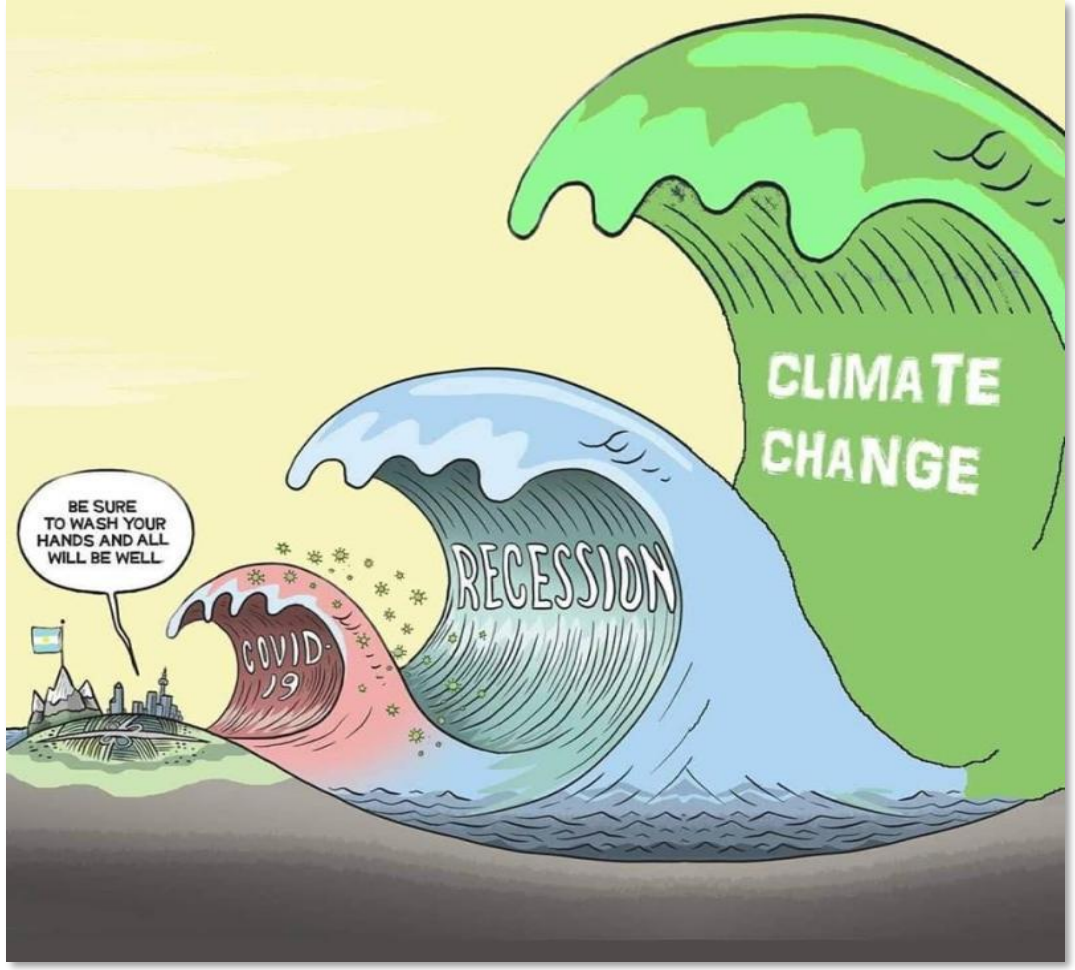
#Resiliencia

- Capaces de implantar **decisiones de alto impacto**
- Disruptivos y aptos para **generar cambio** en toda la organización

"Reset, transform, sustain"

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿ESTAMOS PREPARADOS?



 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Deloitte.

MRC y Marca en el New Normal

ANTONIO IBÁÑEZ Y ANDRÉS MARTINEZ – DELOITTE DIGITAL

MAYO-JUNIO 2020

NEW NORMAL OUTRIDERS

ANTONIO IBÁÑEZ

Socio Deloitte Digital

Carrera Profesional

Antonio se incorporó a Deloitte en 2013 donde lidera el área de Deloitte Digital en Cataluña, Aragón, Baleares y Andorra. Previamente, desarrolló su carrera en multinacionales como P&G y McKinsey & Company y ocupó posiciones de dirección general en compañías con claro ámbito comercial

Tiene una amplia experiencia en el asesoramiento en las áreas de cliente y marketing. Acompaña a organizaciones en sus procesos de transformación digital

Formación Académica

- AMP de IESE
- M-MBA de Kellogg (Northwestern University – Evanston / Chicago)
- Máster en Industrial Management del IQS
- Ingeniero industrial en la universidad de Zaragoza
- Associated lecturer en EADA Business School

ANDRÉS MARTÍNEZ

Director Deloitte Digital

Carrera Profesional

Andrés se incorporó en Deloitte en 2013 y actualmente es Director de Deloitte Digital. Se ha especializado en proyectos de consultoría estratégica, comercial y digital

Previamente, fue consultor de estrategia de cliente para France Telecom en el que lideró el programa de transformación de CRM

Formación Académica

- Máster en Dirección de Sistemas de Información y Comunicaciones (UPM)
- Licenciado en Marketing e Investigación de Mercados (UoC)
- Ingeniero Superior en Electrónica (USB)

Empecemos por el principio… el Cliente

Monitorizamos cada 2 semanas el comportamiento del Cliente "glocalmente": *Deloitte State of the Consumer Tracker*

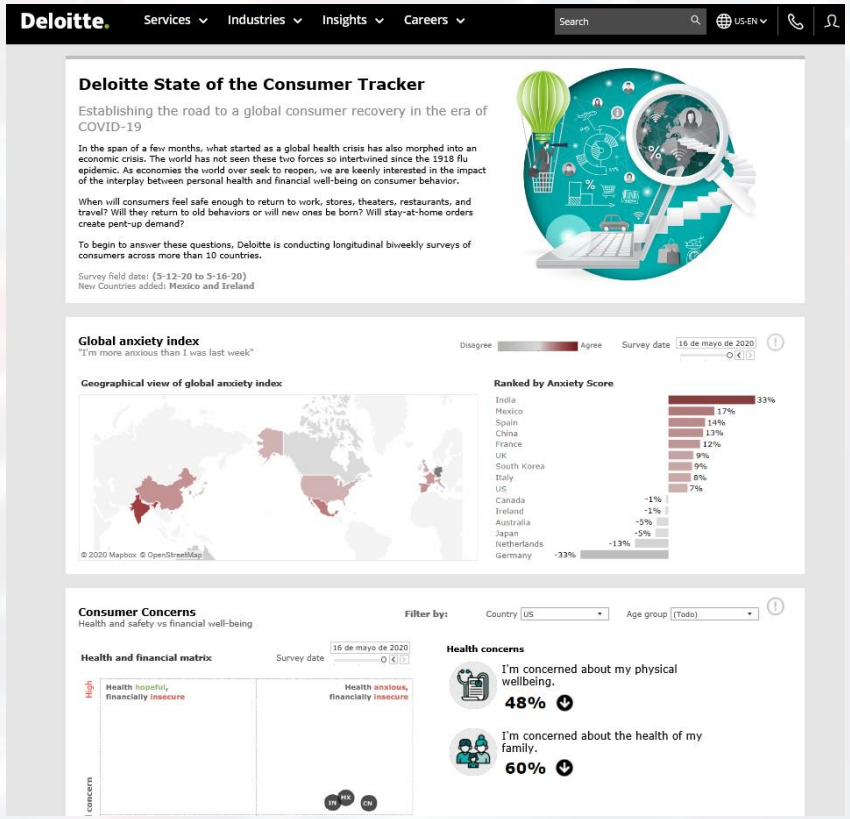
¿POR QUÉ EL *DELOITTE STATE OF THE CONSUMER TRACKER*?

Nacido a raíz del COVID-19

Comportamiento de los consumidores

15 países

Actualización cada 2 semanas



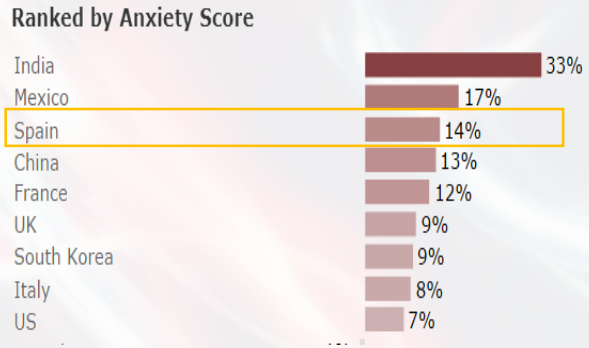
Link: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends.html

Emergen cambios en el consumidor que se traducen en preocupaciones principalmente a nivel financiero y de movilidad

PRINCIPALES VARIABLES QUE ESTÁN CAMBIANDO

Índice global de preocupación

TOP 3



Solo **India y México** están por encima de España en cuanto a niveles de preocupación por la economía y la salud

Preocupaciones financieras

59% 37% EEUU 43% China

Tiene miedo de **perder su trabajo**

45% 27% EEUU 48% China

Muestra preocupación por sus **próximos pagos**

Ámbito de la movilidad

65% 60% EEUU 63% China

Afirma que va a reducir el uso del **transporte público**

77% 77% EEUU 67% China

Considera importante tener su **propio vehículo**

53% **Priorizará compra local** incluso siendo más caro 39% EEUU 57% China

Fuente: Deloitte State of the Consumer Tracker

…no todo es negativo alrededor del consumidor, también surgen Oportunidades

Crisis, algo más que peligro

危机

Los distintos factores de cambios en el consumidor...

SALUD Y SEGURIDAD LAS NUEVAS PRIORIDADES

Cambio de algunas prioridades en la pirámide de Maslow

La alimentación y la higiene son percibidas como uno de los aspectos clave a vigilar

RE-ORDENACIÓN ESCALA DE VALORES

"Back to origins"

Re-ordenación** de nuestra **escala de valores

Personal

Mayor **conciencia** de nuestros actos, y cambio en el "**mapa de referentes**"

(i.e., creciente admiración por el sector sanitario en contrapartida a los *celebrities* y deportistas)

Laboral

- **Re-localización laboral**: teletrabajo como clave para la desvinculación de lugar de residencia vs trabajo
- Cambio de tendencia en la **burbuja laboral** para determinados perfiles

Social

Mayor **compromiso** con la sociedad y **solidaridad**, y fortalecimiento del sentimiento **familiar**

Orgullo Local

Y sentido de **pertenencia**

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Los distintos factores de cambios en el consumidor...

MIEDO AL FANTASMA DEL 2008

*Disminución **capacidad económica** y aumento de **paro**...*

*... **bajada del consumo** a corto-medio plazo*

RECESIÓN

PARO

CAPACIDAD ECONÓMICA

Reducción de la **capacidad económica**
Mayor voluntad de **ahorro** de los particulares
Necesidades de **financiación**

EFECTO BLACK SWAN

*Llegada de esta crisis **de forma repentina**...*

*...incremento en **miedo** e **incertidumbre***

11%
más de ahorro de media
por consumidor en España

16%
más de **pobreza** de media
por consumidor en España

2,6€ de cada **10€**
menos fluyendo en la
economía

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Los distintos factores de cambios en el consumidor...

MAYOR ADOPTACIÓN DIGITAL

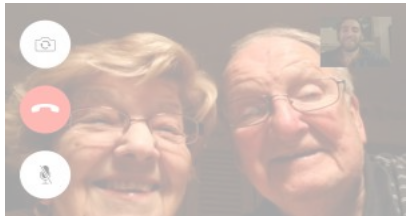
Potenciación *de los clientes que* ***ya eran*** *digitales...*

...nueva oleada *de clientes que* ***no eran*** *digitales*

La **conectividad vuelve a no ser una *commodity***

Uso de la tecnología como canal de relación social...

40%
De declaraciones de la **renta online** en Abril 2020



+370%
de descargas de Apps de mensajería en usuarios de **+60** años

HOGAR MULTIFUNCIONAL

Las ***herramientas*** *digitales...*

...han dado una ***nueva dimensión*** *al Hogar*

Crisis coronavirus | Telecomunicaciones

Aumenta el consumo de datos móviles entre un 30% y un 40% en una semana

Herramientas para teletrabajo como Skype y Webex han multiplicado por cuatro el número de descargas

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Los distintos factores de cambios en las empresas...

RAMP UP

¿Cómo digerir 2 meses de parón en la P&L?

*Garantizar la **supervivencia y competitividad** de la compañía...*

*...mediante una **propuesta** de valor **diferenciadora***

Reflexiones en la capa directiva:

- ¿Cómo **capturo leads** y los **convierto**?
- ¿Cómo **fidelizo** y **defiendo la cartera de clientes**?
- ¿Cómo **vendo más**?
- ¿Cómo logro capturar **más *share of wallet*** de mi cartera de clientes?
- ¿Cómo **maximizo el *Lifetime Value*** (LTV) del cliente?
- ¿Cómo **evito la fuga de clientes** ante las promociones agresivas de la competencia?

HIPERSATURACIÓN

Los leads son oro! Exceso de compañías publicitándose:

Cliente más esquivo a promociones...

...captación mas costosa

Proteger la cartera actual de clientes es un *Must!*

Clientes hipersaturados

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Los distintos factores de cambios en el entorno…

CRISIS DE NATURALEZA INCIERTA

Adiós a las crisis de "oferta"-"demanda"

Escenario absolutamente incierto

*Se pone **en duda la aplicabilidad de teorías de estimulación** de empresas o consumidor: inyección liquidez, bajar impuestos…*

"Estados epilépticos"

*…con **políticas volátiles e inciertas** a modo prueba-error*

Crisis ~~O~~ → Y

Demanda

Oferta

LUCES LARGAS, LUCES CORTAS

Para digerir la incertidumbre… …múltiples planes en paralelo:

Corto plazo
*Plan de acción detallado y conciso para **el ramp-up D+1***

Largo plazo
*Estrategia y **sostenibilidad del negocio***

Posibles recaídas
*Planes de mitigación de riesgos ante **posibles recaídas***

Se rompe la linealidad típica de la forma de trabajar de las empresas

La tensión de los equipos requiere una organización distinta y ágil

*Además, el plan **long term se deberá ir ajustando** en base a la realidad del corto plazo*

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

La venta, la generación de leads y la fidelización de clientes requerirán fórmulas absolutamente distintas

EN RESUMEN

...el Consumidor ha cambiado y está saturado

...las Empresas extreman su competitividad

...el Entorno obliga a trabajar de forma distinta

Hay jugadores en el mercado que ya han empezado a abordar estos retos con MRCs avanzados...

B2B

B2C

4 grandes tipologías de comportamientos...

DIRECT-TO-CONSUMER	Players **evolucionando** su modelo de negocio **hacia el B2C**, dadas las **dificultades de su canal original**	TESLA, refruiting, DASTATZEN, ISIDORO EL PESCADERO
COMPETICIÓN POR EL SHARE OF TIME	Players **entrando en la casa del consumidor y compitiendo por su tiempo**	DiR, COCINA HERMANOS TORRES RESTAURANT, ACTIVIA, KIA
GENERAR TRÁFICO PARA RAMP-UP	Players **ofreciendo ventajas sin recibir nada a cambio**, todo para asegurar el **tráfico momento de apertura**	CASINÒLUGANO, maje paris, PLANETA IMPRO, nomobs BANKING
DEFENSA DEL CANAL B2B	Players **potenciando su canal original B2B** y buscando alternativas que **aseguren la continuidad del canal**	vital seguro, Heineken, Mahou, eltenedor a TripAdvisor company

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Direct-to-Consumer...

ISIDORO EL PESCADERO

Antes de la COVID-19, Isidoro vendía sus productos a través del canal físico (pescadería)

El pescadero **reinventa su modelo de negocio** con un *approach* diferente (*WhatsApp*) a su clientela y un nuevo sistema logístico de entrega

REFRUITING

Refruiting ofrecía producto de frutas y *smoothies* a empresas apoyándose en un modelo B2B

Evoluciona su modelo con el B2C realizando envíos a domicilio ampliando el *offering* (frutos secos, verduras…)

DASTATZEN

El grupo cárnico Dastatzen se centraba exclusivamente en el canal B2B

Adapta su modelo de negocio a través del **canal B2C** y conseguir dar salida al *stock*

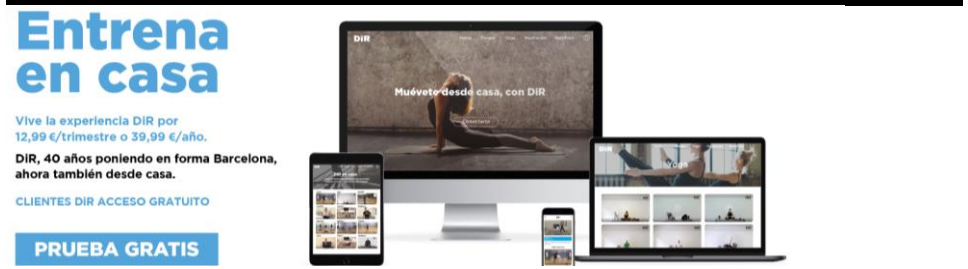
TESLA

El sector automoción tradicionalmente vendía a través de sus concesionarios o terceros…

Acelera su modelo con el *home delivery* (y además con procesos *touchless*) siendo líder en el sector

Competición por el *share-of-time…*

DIR



Debido a la COVID-19, la compañía tuvo que cerrar sus locales físicos y cancelar sus actividades

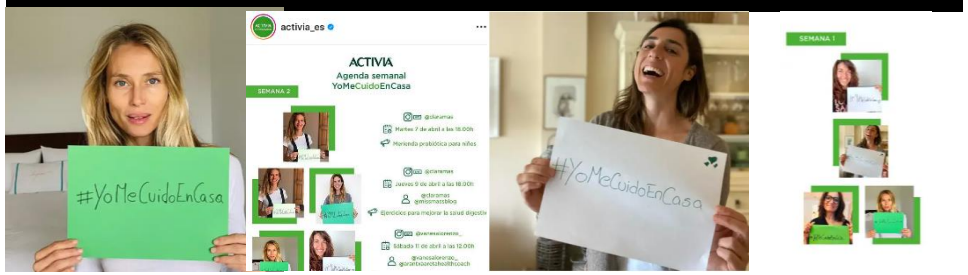
El DIR apuesta por estar cerca de sus clientes, lanzando un **programa de entrenos y clases en formato online**

COCINA HERMANOS TORRES

El restaurante "La cocina de los hermanos Torres" no puede abrir debido a la situación actual

A través de las **RRSS** *(Instagram)* han lanzado la iniciativa *"cocina con nosotros"*, mediante la cual realizan **clases de cocina en directo**

ACTIVIA

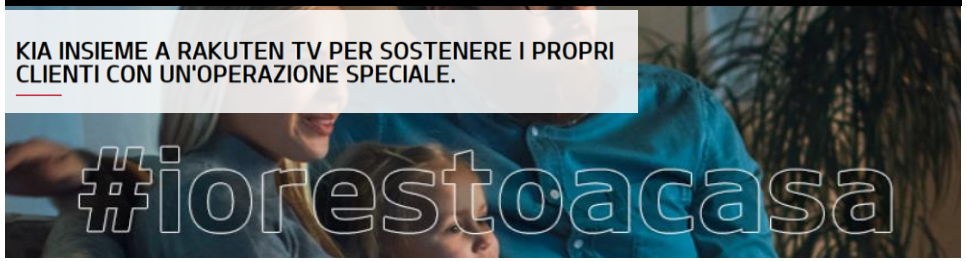


Antes de la crisis, el bienestar y la higiene eran necesidades ya cubiertas y sus campañas se centraban en otras inquietudes

Ante la preocupación por la salud, Activia, lanza la **campaña #yomecuidoencasa** (programas en directos en IG).

(En 2 meses, incremento de doble dígito en ventas)

KIA CON RAKUTEN TV



Tradicionalmente, con campañas comerciales o de marca sin tener en cuenta el *share-of-time…*

KIA se alía con Rakuten TV para **ofrecer a sus clientes acceso gratuito a su contenido** aumentando la presencia en el tiempo libre del consumidor

Generar tráfico para el ramp-up…

CASINO LUGANO

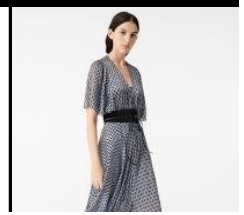
Casino Lugano cuenta exclusivamente con el canal físico, actualmente inaccesible

Para **asegurar la visita** (PdV) **en la apertura**, premia a los usuarios que se quedan en casa **con varios productos** *(merchandising)*

MAJE

(NEW !) Reserva de shopping personalizado
:

Reserva tu momento shopping personalizado llamando a la tienda que elijas aquí.



Previo a la COVID-19, la firma de moda francesa no realizaba acciones *one-to-one* ya que sus PdV estaban siempre abiertos

Para afrontar la limitación de afluencia por el confinamiento y **dirigir tráfico a las tiendas**, **lanza** el servicio gratuito de ***shopping personalizado***

PLANETA IMPRO

La compañía de teatro humorístico #improshow realizaba *shows* presenciales

Evoluciona ofreciendo ***shows*** **gratuitos online** para obtener datos, generar engagement y **publicitar eventos hiper-personalizados de pago**

NOMO *(Banc Sabadell)*

Nomo ofrecía servicios financieros de pago a autónomos españoles

La "Fintech" ofrece sus **servicios de forma gratuita** a los autónomos (un mes) **consiguiendo generar tráfico**

Defensa del canal B2B…

VITAL SEGURO

Los principales colaboradores de las aseguradoras, tradicionalmente hacían uso de firmas físicas…

…Vital Seguro refuerza el canal a través de la **aceleración de la implantación de la firma digital** en el proceso de contratación online

HEINEKEN

El B2B del sector de restauración pasa de ser un canal sólido a verse afectado por la COVID-19…

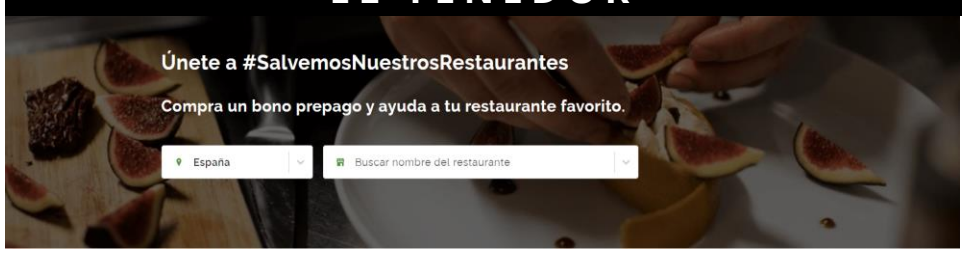
…Heineken lanza #fuerzabar, **protegiendo el canal y acelerando la recuperación** (ayudas plan de reapertura, aportaciones económicas…)

MAHOU CON DELIVEROO

El canal B2B (proveedor-establecimientos) llevan años trabajando de forma satisfactoria…

…Mahou y Deliveroo ofrecen ayudas B2B (beneficios en la contratación de servicios) para **asegurar la continuidad del canal**

EL TENEDOR



El Tenedor, como plataforma B2B de reserva de restaurantes, ante el cierre masivo de locales…

…opta por **defender su modelo de negocio B2B**, bonos redimibles en la apertura de los restaurantes *(+300 restaurantes en <72h)*

…estos jugadores se han dado cuenta que la Covid amplía el abanico de retos y oportunidades en el funnel del Cliente

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

De los programas de fidelización tradicionales… hacia los MRC avanzados

PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	MRC AVANZADOS
Centrados en la fidelización masiva con reducida personalización	**Foco *cross funnel* y altamente personalizados**
Approach masivo	*Hiper-personalización*
Acumulación de puntos o similar	*Optimización de la experiencia*
Redención local	*Maximización del Life-time Value*
Derecho adquirido	*Enfoque "red de ventas" paralela*

⚠ Enfoque desfasado 〉〉〉〉〉〉 ✓ Enfoque ampliado

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿Qué hace distinto un MRC Avanzado?

FOCO

Doble foco a lo largo de todo el *funnel:* atracción y fidelización de clientes

PREVENCIÓN

El **conocimiento del cliente** nos permite **prevenir el *churn*** y acciones de abandono

CONVERSIÓN

Optimización de la conversión y validación a través de **casos de uso**

EXPERIENCIA

Mejora de CX gracias a la segmentación y personalización de los beneficios ofrecidos

VALOR CLIENTE

Maximización del *life-time value* del cliente identificando los momentos clave

BUDGET MKT

Presupuestos de marketing eficientados para el desarrollo y la captación de clientes

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

MRC AVANZADO

“Beneficios Públicos” Universales

IDENTIDAD DE MARCA

“Beneficios privados” segmentados

¿Dónde están las fuentes de ROI?

¿Y cómo se operativiza un MRC para que su implementación sea exitosa?

1 CASOS DE USO Y DESARROLLO DE CLIENTE

2 HERRAMIENTAS

3 CAPABILITIES

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

BENEFICIOS PÚBLICOS

TRADE OFF APETECIBLE

*Nos ayudan a **fomentar la captación de datos** de clientes mientras ejercen como **incentivos para trazar venta***

POTENCIAR MOMENTOS DE CONSUMO CLAVE

*Nos permiten entender mejor al consumidor y desarrollar un **CJM ampliado**, identificando acciones para **maximizar su life-time value***

ACTIVOS Y *PARTNERSHIPS* DEL MODELO

*Activar a través de **activos de terceros** con relación con el modelo o que representen un **valor añadido** al modelo en su conjunto*

PUNTOS DE ENTRADA AL MODELO

Beneficios públicos** que nos ayudan a **fomentar la captación de datos** de clientes mientras ejercen como **incentivos para trazar venta

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

BENEFICIOS PÚBLICOS

1 Caso Repsol

Ventajas y descuentos ofrecidos entre *partners* de diferentes sectores

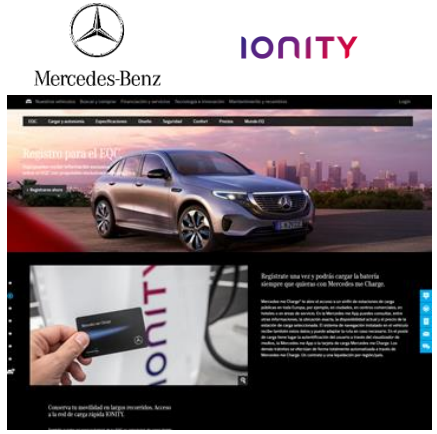
Ofrecer beneficios de productos y servicios de partners

2 Caso Telepizza

Recomendación de productos como must step previo a la compra definitiva

Mostrar recomendaciones de productos de partners

3 Caso Mercedes



Newsletter exclusivas con consejos relativos al producto

Crear de contenido relevante relativo a productos y servicios

4 Caso Harman

Venta de productos de audio en el sector deportivo gracias al *partnership merchandising*

Promocionar merchadising apalancado en partners

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

BENEFICIOS PRIVADOS

Orientados a **hiper-personalizar** la experiencia del cliente…

…**se nutren** de la información captada por los beneficios **públicos**

¿QUÉ ES LO QUE PERCIBE EL CLIENTE?

EL CLIENTE

PERSONALIZACIÓN

"SÓLO PARA MI"

- **Beneficios exclusivos** a nivel persona o clúster
- En base al **transaccional** de **cada consumidor**
- Puede llegar a **apalancarse en terceros**

¿Cómo alcanzamos dicho nivel de personalización?

SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA + PLAN DE CLIENTE

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

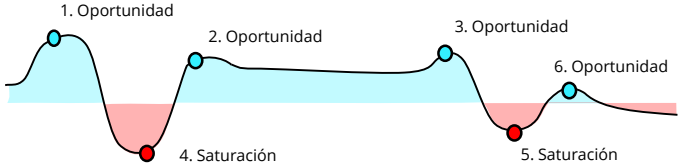
BENEFICIOS PRIVADOS

Para poder activar beneficios privados se requiere **inteligencia del dato**…

…crear **perfiles 360** del cliente y desarrollarlos con ***progressive profiling***

¿CÓMO CREAMOS PERFILES?

Aprovechar los momentos del *journey* que supongan **oportunidades** para **captar datos** del usuario **sin "repeler"** al cliente



Trasladar esos datos en **perfiles 360** de los clientes

Ubicando cada cliente **en un segmento** y clúster

El MRC se rentabiliza gracias al ROI derivado de los objetivos de negocio migrar clientes a segmentos que generan más rentabilidad

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

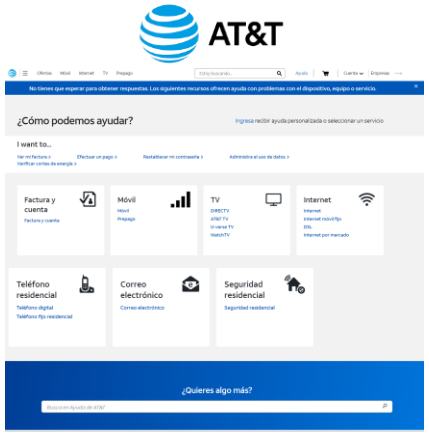
BENEFICIOS PRIVADOS

1 Caso Iberia

Sugerencias promocionadas según histórico y conocimiento de cliente

Ofrecer promociones personalizadas según comportamiento y hábitos

2 Caso AT&T



Ofrecer compensaciones a clientes con una mala experiencia en algún *touchpoint* del proceso (VoC y CTL)

CTL personalizados para cada detractor microencuestado

3 Caso M. Dutti

Prioridad en conseguir colecciones especiales y comprarlas antes que el resto de los clientes

Permitir el acceso anticipado a productos o servicios

4 Caso F.C.B.

Visita al Museo y Tour por el Camp nou de forma gratuita

Ofrecer experiencias o eventos exclusivas y personalizadas

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Los MRC se difunden y convierten mucho mejor cuando existe un roof que lo apoye como vehículo de aceleración

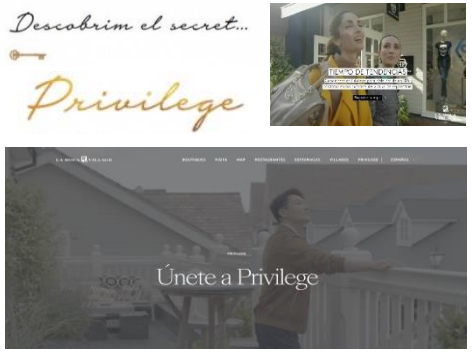
IDENTIDAD DE MARCA

1 Caso TOUS

Identidad orientada a generar un sentimiento de exclusividad y pertenencia a una comunidad

"MyTOUS"

2 Caso La Roca Village



Identidad que ofrece experiencias y privilegios únicos a sus miembros

"PRIVILEGE"

3 Caso Adidas

Identidad para generar una comunidad deportiva, con retos, ventajas y mucho más

"RUNTASTIC"

4 Caso Mahou-SM

Identidad que promueve la mejora de rentabilidad de negocios del sector restauración

"RENTABILIBAR"

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Las fuentes del ROI de los MRC pivotan entorno a distintas palancas de activación del plan de clientes

▲ 10-12%	▲ 9-10%	▲ 15-30%	▲ 10-15%	▲ 1-2%	▲ 3-4%	▲ 7-8%
Net Revenue	En ticket medio	Aumento del NPS	Reducción Churn	Conversión acciones captación	Conversión acciones Cross-sell	Conversión acciones Up-sell

…todo ello activado mediante las siguientes palancas…

PALANCAS	OBJETIVO DE NEGOCIO	RACIONAL
1. COMERCIALES Y PROMOCIONALES	Ventas y ROI	Incrementar ventas
2. MEJORA DE RELACIÓN CON EL CLIENTE Y LA MEDICIÓN VOZ DEL CLIENTE	*Engagement*, calidad y "sacar" *insights* de posibles GAPs y puntos de dolor	Beneficios pragmáticos y experienciales Vertiente más emocional (*emotional journey*)
3. OPTIMIZAR EL LIFETIMEVALUE DEL CLIENTE Y LEADS	Asegurar una experiencia de usuario fluida	Aprovechar cada interacción para fortalecer la vinculación con la marca y ofrecer una buena experiencia de usuario
4. EXPERIENCIAL-EFECTO WOW	Diferenciación	Crear experiencias únicas y memorables con el fin de diferenciarse de otros competidores y crear un vínculo especial con la marca
5. PERSONALIZACION Y MEJORA DE LA ATRACCIÓN Y CONVERSION	Nuevos leads y altas de clientes (con y sin prescripción)	Sin prescripción, a través de acciones multicanal para generar captación Con prescripción, por ejemplo mediante campañas MEMBER GET MEMBER

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿Y cómo se operativiza un MRC para que su implementación sea exitosa?

¿Y cómo se operativiza un MRC avanzado para que su implementación sea exitosa?

1 CASOS DE USO Y DESARROLLO DE CLIENTE

Gestión de campañas planificadas:

- Analítica del Dato
- Segmentación avanzada
- Objetivos de negocio
- Casos de uso y Plan de Cliente
- Growing Path
- Business Case

2 HERRAMIENTAS

Operativización sin grandes esfuerzos:

- Aceleración y agile marketing hasta asimilar su integración y demostrar el ROI
  - ✓ **Herramientas from scratch**
- Planteamiento de la posible migración a
  - ✓ **Herramientas end to end**

3 CAPABILITIES

Equipo multidisciplinar capaz de definir la estrategia y ejecutar la operativa diaria:

- **Business Partners**
- **Analistas**
- **Journey Builders**
- **Data Link**
- **Maquetadores / copies**
- **…**

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Casos de uso y desarrollo del cliente

Muchos modelos de relación fracasan porque se ha hecho desde la perspectiva tecnológica o por el efecto "Black Friday"

A PATH WITH A HIGH RISK OF FAILURE…

- Se aborda desde la perspectiva tecnológica y no de negocio
- Efecto *Black Friday*: Pienso solo en **articular campañas básicas** con un nulo o poco nivel de diferenciación (Período de rebajas, *Black Friday, Cyber Monday, Cumpleaños Navidades …)*
- No pienso en el segmento target… pongo el **foco en campañas masivas**

SIN DEJAR DE LADO QUE…

Venimos de:

$$\frac{CAPEX + OPEX}{Nº\ impacto\ clientes\ CRM}$$

Tras GDPR vamos a un modelo de:

$$\frac{CAPEX + OPEX}{Casos\ de\ Uso}$$

TOOL GESTIÓN DE **CAMPAÑAS MASIVAS**

CARO

INEFICIENTE

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Mientras que las organizaciones que han podido rentabilizar los MRC han ido con un enfoque estructurado de negocio…

CAMPAÑAS COMO MEDIO DE NEGOCIO…

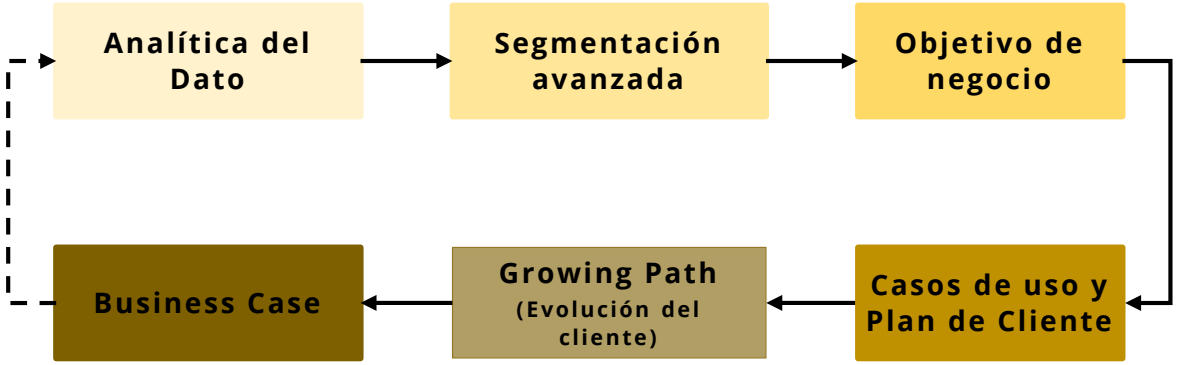
MÁS ROBUSTO

EFICIENTE

PERSONALIZACIÓN

- Definir **casos de uso**
- **Activar** varias **bolsas de oportunidad**
- **Entender la activación** de los segmentos **antes de implementar** acciones
- **Mejorar** la experiencia de cliente y maximizar el *engagement* mediante segmentación
- Establecer campañas con **objetivo de negocio** y no puramente visión creativa
- Definir el **Plan de Cliente**

Proceso de los Best Performance



80%

Foco en correcta planificación de campañas…

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

ANALÍTICA DEL DATO

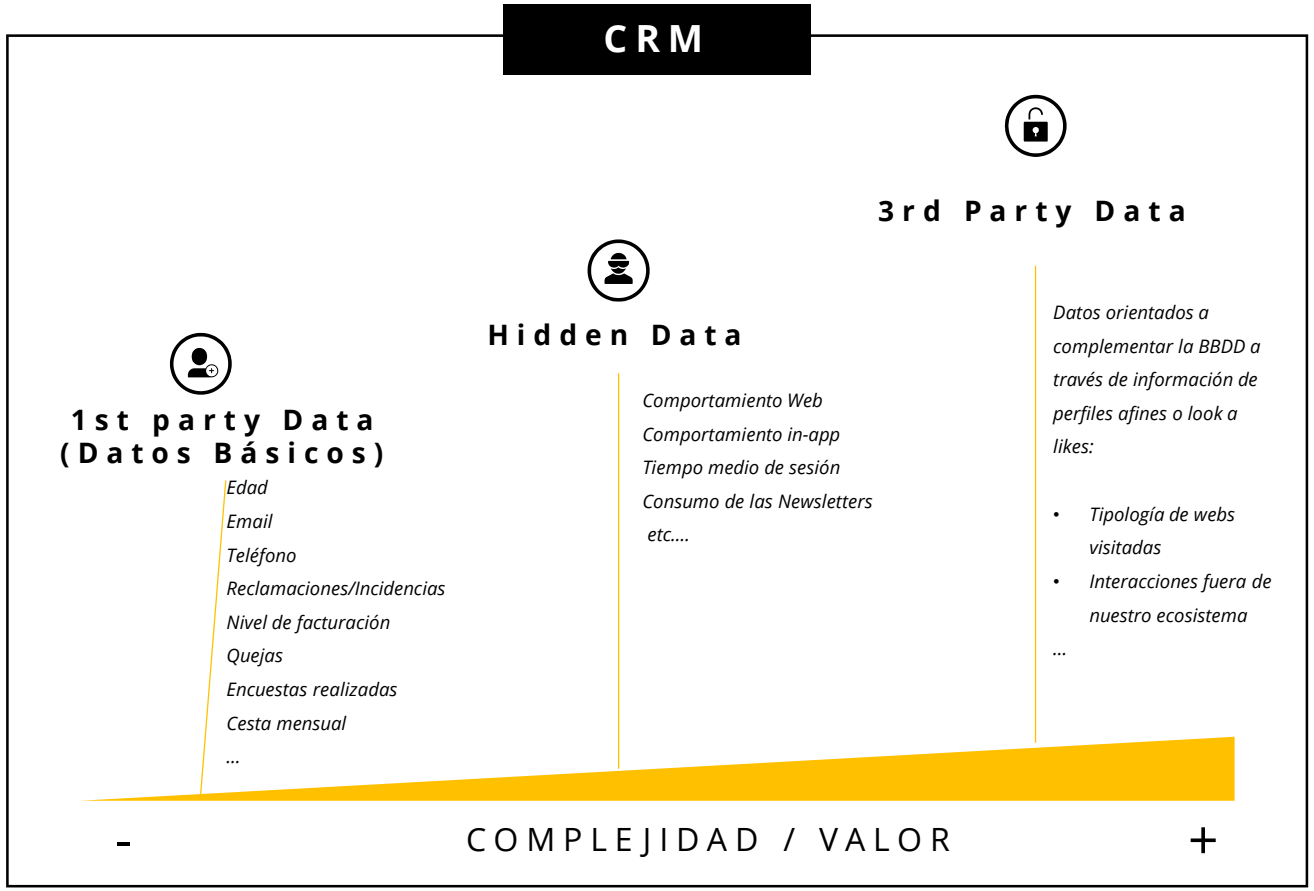
Un MRC robusto comienza a partir de un mix "amplio y profundo" de datos

ENTORNO POST COVID…

- En escenario post-COVID la conversión pasará a ser una **GUERRA DE DATO** porque habrá una previsión de baja de la conversión en campañas masivas…
- De media, observaremos un incremento de la **conversión** +35%

Únicamente si somos capaces de…

Captar un mix razonable de datos



 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

1st Party
Hidden
3rd Party

¿Cómo debo tratar mis datos básicos de cliente para poder operativizarlos de forma eficiente y eficaz?

EL RETO RESIDE EN **LOGRAR UNIFICAR EL DATO**, ELIMINANDO POTENCIALES SILOS

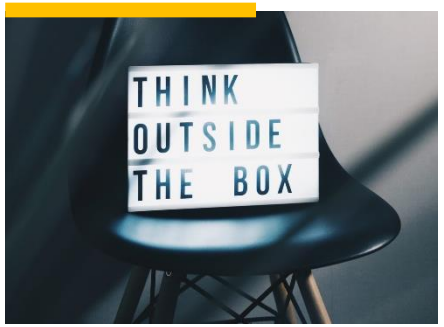
DÓNDE

REPOSITORIO ÚNICO

Repositorio único donde el acceso y las consultas de datos sea ágiles…

x 1,75 más tiempo en lanzar acción sin datos estructurados y únicos

CON QUÉ PROPOSITO



UNIFICACIÓN DE DATOS DE DISTINTOS SISTEMAS…

Un repositorio único permite operativizar potenciales casos de uso con mayor rapidez

+

ID ÚNICO DE CLIENTE…

Este repositorio permite a la organización la creación de un ID único, el cual centraliza todos los datos vinculados a un mismo cliente

VISIÓN CLIENTE 360º

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿Cómo se caracteriza el *hidden data* y qué metodologías puedo aplicar para llegar a ser un *Best Performance*?

LOS **BEST PERFORMANCE** APROVECHAN DATOS QUE A PRIORI SE **SUELEN PERDER** PERO QUE **SON "ORO"**

NAVEGACIÓN WEB /APP

- Hot spots
- Danger Pixel (Sección baja)
- Pixeling in app
- *Productos de interés*
- CTAs con mayor efectividad
- Carrito abandonado
- Información en el punto de venta
- Información del canal

NEWSLETTERS

- Identificación de preferencias hacia contenidos
- Diseño de perfil comportamental del usuario
- *First steps* para realizar *progressive profiling*

¿CÓMO PODEMOS APROVECHAR TODO EL POTENCIAL DEL HIDDEN DATA?

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Típicamente esta información no se captura porque no se aplican metodologías para entender qué dato queremos y cómo capturarlo: *"Data Journey"*

DATA JOURNEY MAP

FASES	BUSCAR	CONSIDERAR	COMPRAR	POST-COMPRA	FIDELIZAR
TOUCHPOINTS	*Web corporativa*	*Email Promocional* *Chatbot*	*Search en la landing* *Web corporativa*	*Aplicación corporativa*	*Newsletter* *Podcast*
INFORMACIÓN RELEVANTE	Análisis de la actividad y patrones de comportamiento gracias a la instalación del pixel de Google a través de Google Analytics	Identificar qué consultas se realizan a través del *chatbot* de la web Mapear intereses en función de los qué CTAs son más efectivos	Entender qué categorías se están buscando más durante la compra Analizar el carrito de la compra y carrito abandonado	Analizar el uso de la aplicación corporativa, su frecuencia de uso, contenidos consumidos. Entender patrones de churn rate / desinstalación de la aplicación	Analizar qué contenidos son más afines a cada consumidor a través de newsletters, podcasts, email, webinars…

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿Cómo podemos ir un paso más allá y nutrir aún más nuestra BBDD con la ayuda de terceros?

ENRIQUECIMIENTO DE LA BBDD VÍA 3eros: ¿CÓMO SE LLEVA A CABO?

PLAYERS RELEVANTES

VERVE
INMOBI
ogury

GDPR COMPLIANCE

1rst party data

CRM

Hashed email

3rd party data

- Identity Data
- Purchase Intent Data
- Raw App Usage Data
- Demographic Data

Tracking Cookies + Mobile ID

ENRIQUECIMIENTO

GDPR COMPLIANCE

TELCOS | OPERATING SYTEMS OEMS | APP SDKS | MARKETING & SOCIAL NETWORKS | MARKET PLACES / ECOMMERCE

RESULTADO

Audiencias anónimas que tenemos a nuestra disposición pero con más datos, **optimizando conversión**

Ejemplo: Perfil usuario anónimo

- *28 years*
- *User fitness apps*
- *>75k annual*
- *Work location*
- *User Music apps*

...

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿En qué se traduce el uso del enriquecimiento vía 3^{eros} para la empresa?

PERMITE TENER UN **CONOCIMIENTO MÁS COMPLETO DE LOS CLIENTES**

ANTES

PERFIL INCOMPLETO

1st Party Data

CRM | App

Website | Campañas

DESPUÉS

AUDIENCIAS MÁS INTERESANTES

1st Party Data + 3er Party Data

External Purchases | Extended identifiers

External App Usage | Sociodemo profile

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- **Optimización de las acciones comerciales sobre la propia base de clientes**
- **Generación de audiencias afines** *(según necesidad)* **para captación de nuevos clientes**
- **Hiperpersonalización de campañas y Web**

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

SEGMENTACIÓN AVANZADA

OBJETIVO DE NEGOCIO

Con toda la data se articula una segmentación avanzada que permite entender segmentos activables en función de distintos ejes…

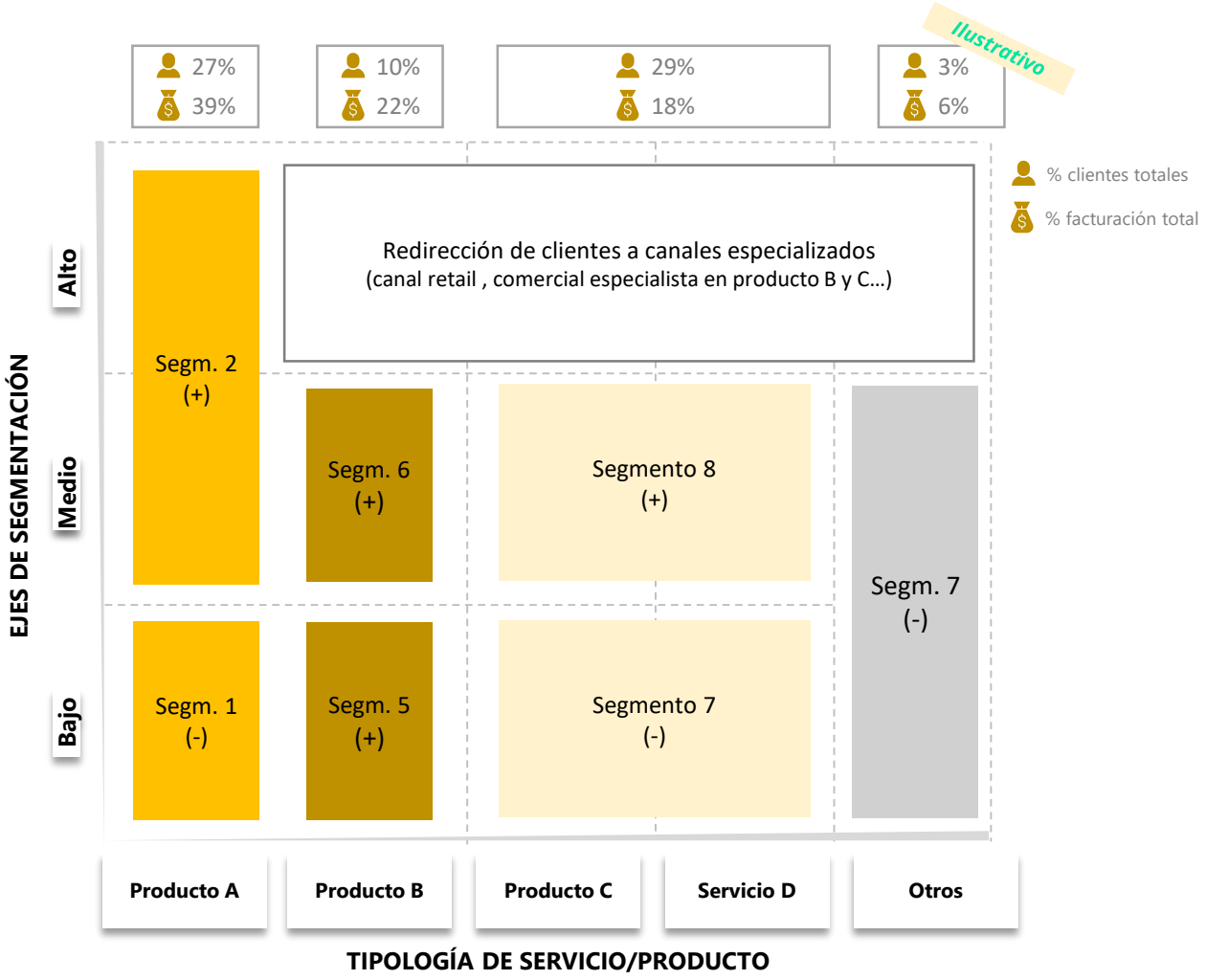
Advanced Segmentation | Deloitte. Digital

Identificar ejes de segmentación combinando distintas variables

- Potencial de venta: GAP valor actual vs valor máximo
- Frecuencia de compra y ticket medio
- Margen de contribución y coste por cliente
- Nivel de vinculación (NPS) y *engagement* con la marca
- …

Diseño de segmentos / clústeres sin solapes y con visión exhaustiva

- Mono-categoría
- Fan promotor
- Innovadores
- Promocioneros
- VIPs
- Unidad Familiar
- Mono-parental
- Early Adopters
- New Tech Adopters
- …



 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

....nos permitirá rentabilizar dichos segmentos si les asignamos un objetivos de negocio específicos...

Advanced Segmentation | Deloitte. Digital

ILUSTRATIVO

DINKs (Double Income No Kids)

Objetivo Segmento

Aumentar el ticket medio
Compra de más categorías (diversificación)

Family Friendly (Unidad Familiar)

Objetivo Segmento

Maximizar la penetración familiar (# hijos, edad...), **activar nuevas bolsas de gasto** (*baby products*...)

Promo Freak

Objetivo Segmento

Generar frecuencia de compra
Rentabilizar vía upselling
Monetizar fuera de período promocional

Techy (Early Adopters)

Objetivo Segmento

- **Ganar cuota de venta en nuestro canal online**
- **Derivar a modelos de suscripción**
- **Fidelizar (cuidado con la competencia)**

Semi Loyal

Objetivo Segmento

Reactivar consumo en productos que nos compraba
Monitorizar cifra de negocio
Proponer nuevas categorías

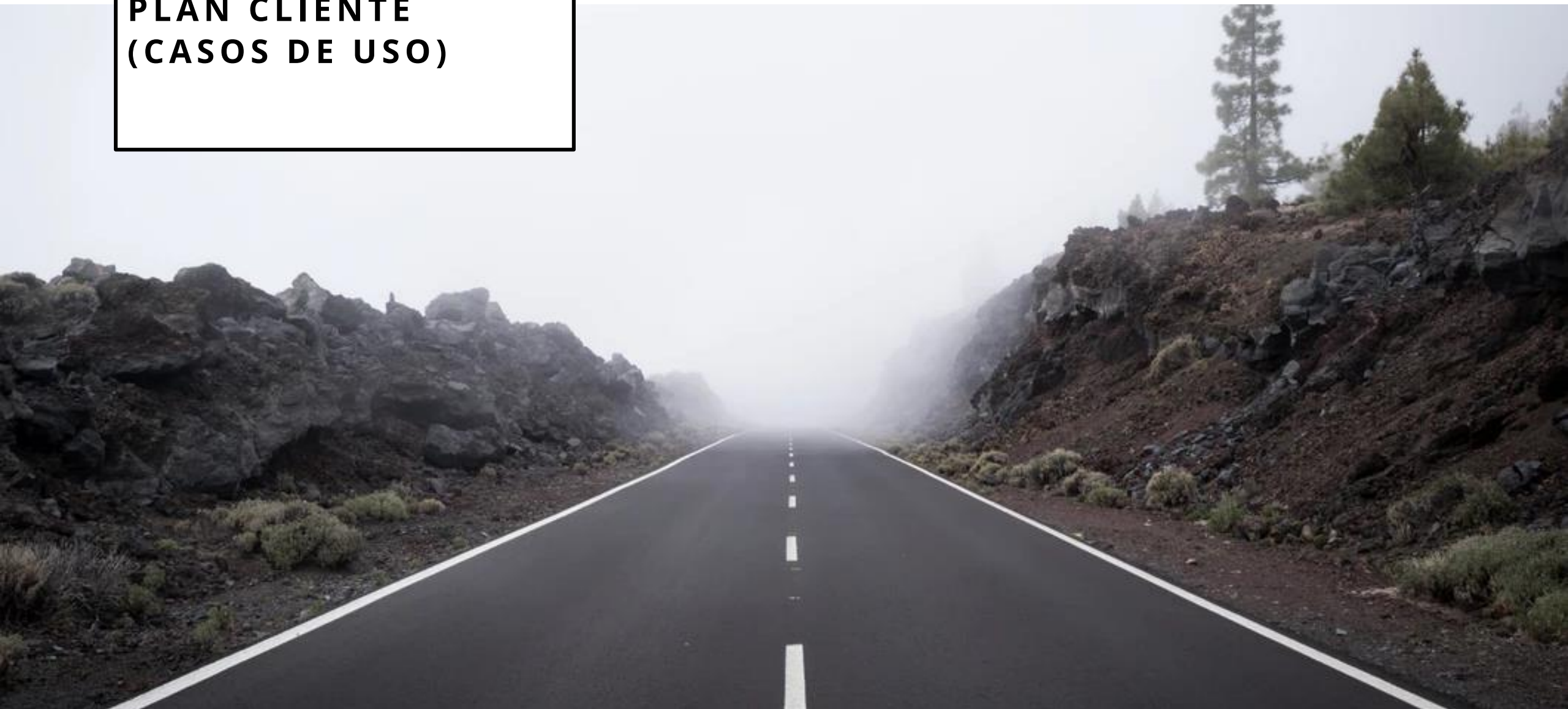
VIP Customers

Objetivo Segmento

Retener y defender
Mantener el Engagement

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

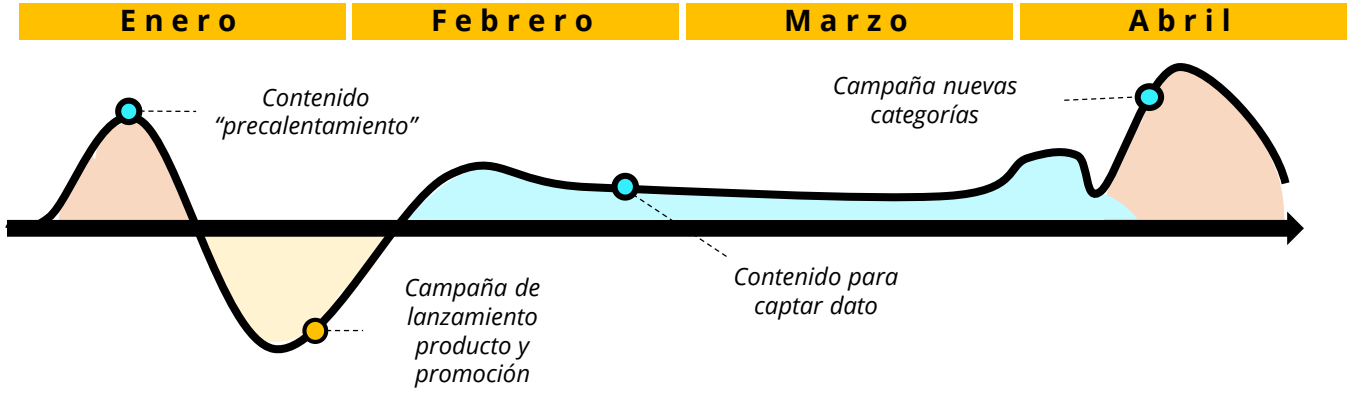
PLAN CLIENTE (CASOS DE USO)



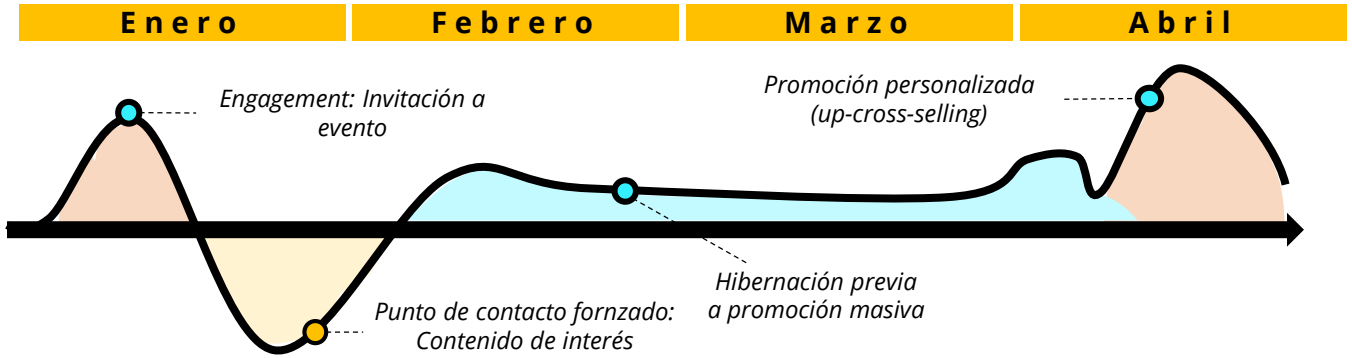
...cada uno de estos objetivos de negocio se desglosa en un Plan Cliente, que consiste en una calendarización de las campañas y casos de uso a aplicar

Advanced Segmentation | Deloitte. Digital

DINKs (Double Income No Kids)



Techy (Early Adopters)



Mix óptimo de acciones

- **Acciones personalizadas:** 60-70%
- **Campañas masivas**
- **On the spot**

30-40%

...**balancear correctamente el tipo de acciones** según el segmento a impactar **para maximizar la conversión y el logro de los objetivos** propuestos en cada uno de ellos...

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

A cada campaña se le asigna una "*mini-P&L*" en un enfoque ***Roizable***

COMPETENCIA A NIVEL "EUROS" ENTRE CAMPAÑAS

	Ventaja	Conversión	Valor aportado		Coste	ROI
GIFT	*Gift personalizado por compra*	*70% del target impactados*	**Directo:** Compra adicional	**Indirecto:** Reducción de la insatisfacción en punto de venta	Coste del regalo	**INVERTIR MÁS**
MGM	*Member gets member" Recomendación*	*10% de los clientes del programa*	**Directo:** Aumento venta de productos	**Indirecto:** Aumento de fidelización del cliente	Recompensa al prescriptor y descuento aplicado al nuevo comprador	**DESCARTAR**
DTO	*Descuentos en otros productos*	*3% de los nuevos clientes*	**Directo:** Venta producto adicional	**Indirecto:** Mayor vinculación a productos ecosistema	Coste del descuento	**MANTENER**

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Más allá de las campañas, algunos Casos de Uso con impacto en múltiples sectores...

Proceso	Ejes clave	Casos de uso
1 Analítica del dato + Segmentación	Ventas	✓ Algoritmos de Market Basket Affinity ✓ Algoritmos NBA (Next Best Action)
2 Journey Automático + Variables triggers	Mejoras CEX	✓ Voz del Cliente y Close the Loop
3 Accionamiento + *Close the Loop*	Fidelización	✓ Algoritmos de Churn y Potential Future Value
	Progressive Profiling	✓ Contenido pixelado para captar datos de interés

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

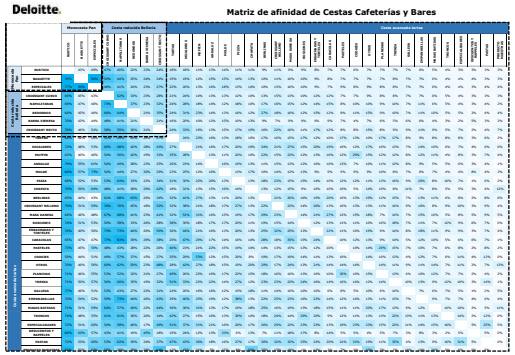
Algoritmos de *Market Basket Affinity* y NBA (*Next Best Action*)

Advanced Segmentation | Deloitte. Digital

Algoritmos de Market Basket Affinity

1. Identificar la cesta en la que se encuentra el cliente según
2. El algoritmo comprueba en primer lugar si se puede completar la cesta actual
3. En caso de que ya tenga la cesta "completa", se ofrecen las sub-familias para hacer evolucionar la cesta

Matriz de afinidad de subfamilias

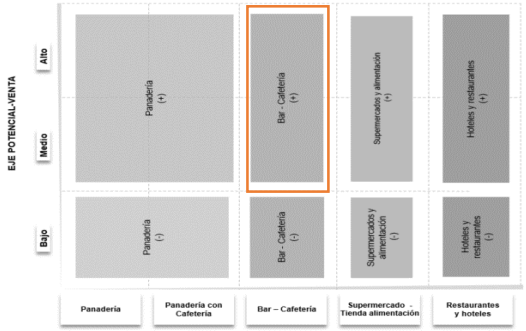


El modelo de cestas permite desarrollar al cliente de una forma ordenada en base a su comportamiento más natural

Algoritmos de NBA (Next Best Action)

1. Identificar las posibles acciones (promociones, experiencias, comunicaciones…)
2. El algoritmo comprueba que acciones serían afines al segmento
3. Se acciona la acción ideal para fomentar el objetivo de migración cross/up-sell deseado

NBA por tipología de segmento



Los algoritmos de Next Best Action aseguran que el Plan Cliente se traduzca en journeys con las acciones óptimas para cada perfil

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Voz del Cliente y Close the Loop

Advanced Segmentation | Deloitte. Digital

Voz del Cliente y Close the Loop

1. Escoger touchpoints estratégicos donde interesa escuchar el cilente
2. Establecer micro-encuestaciones para capturar la Voz del Cliente
3. Activar acciones CTL (Close the Loop), logrando que el cliente perciba que “pasan cosas” debido a la generación de triggers de VoC y su seguimiento. Por ejemplo: vía NPS focalizado

CTL clave para VoC

El éxito de la escucha de la Voz del Cliente reside en preguntar poco pero muy bien enfocado, siempre con la visión del futuro CTL

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

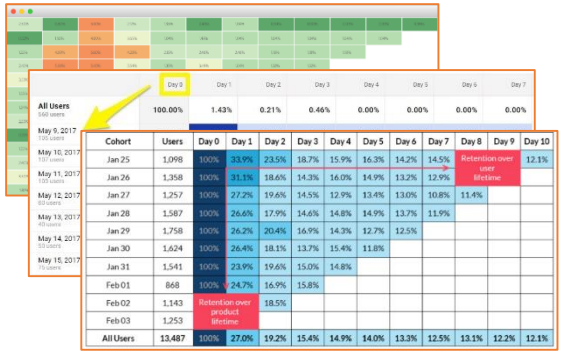
Algoritmos de Churn y Potential Future Value

Advanced Segmentation | Deloitte. Digital

Algoritmos de Churn y Potential Future Value

1. Asignar a cada cliente un valor económico (Customer Lifetime Value) para visibilizar su rentabilidad estimada a futuro
2. Crear un Sandbox Analítico para construir la fórmula de valor de cliente óptima para el negocio
3. Segmentar a los clientes inferiendo su Potential Future Value de los clientes para poder activar acciones que eviten su fuga aunque requieran una inversión previa

Algoritmos de churn



Cohort	Users	Day 0	Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5	Day 6	Day 7	Day 8	Day 9	Day 10
Jan 25	1,098	100%	33.9%	23.5%	18.7%	15.9%	16.3%	14.2%	14.5%	Retention over user lifetime		12.1%
Jan 26	1,358	100%	31.1%	18.6%	14.3%	16.0%	14.9%	13.2%	12.9%			
Jan 27	1,257	100%	27.2%	19.6%	14.5%	12.9%	13.4%	13.0%	10.8%	11.4%		
Jan 28	1,587	100%	26.6%	17.9%	14.6%	14.8%	14.9%	13.7%	11.9%			
Jan 29	1,758	100%	26.2%	20.4%	16.9%	14.3%	12.7%	12.5%				
Jan 30	1,624	100%	26.4%	18.1%	13.7%	15.4%	11.8%					
Jan 31	1,541	100%	23.9%	19.6%	15.0%	14.8%						
Feb 01	868	100%	24.7%	16.9%	15.8%							
Feb 02	1,143	Retention over product lifetime		18.5%								
Feb 03	1,253											
All Users	13,487	100%	27.0%	19.2%	15.4%	14.9%	14.0%	13.3%	12.5%	13.1%	12.2%	12.1%

El algoritmo calcula en real-time el valor del cliente, es decir, el valor actual de los flujos de beneficio que un cliente concreto va a generar a futuro

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Content Data

Advanced Segmentation | Deloitte. Digital

Contenido pixelado para captar datos de interés

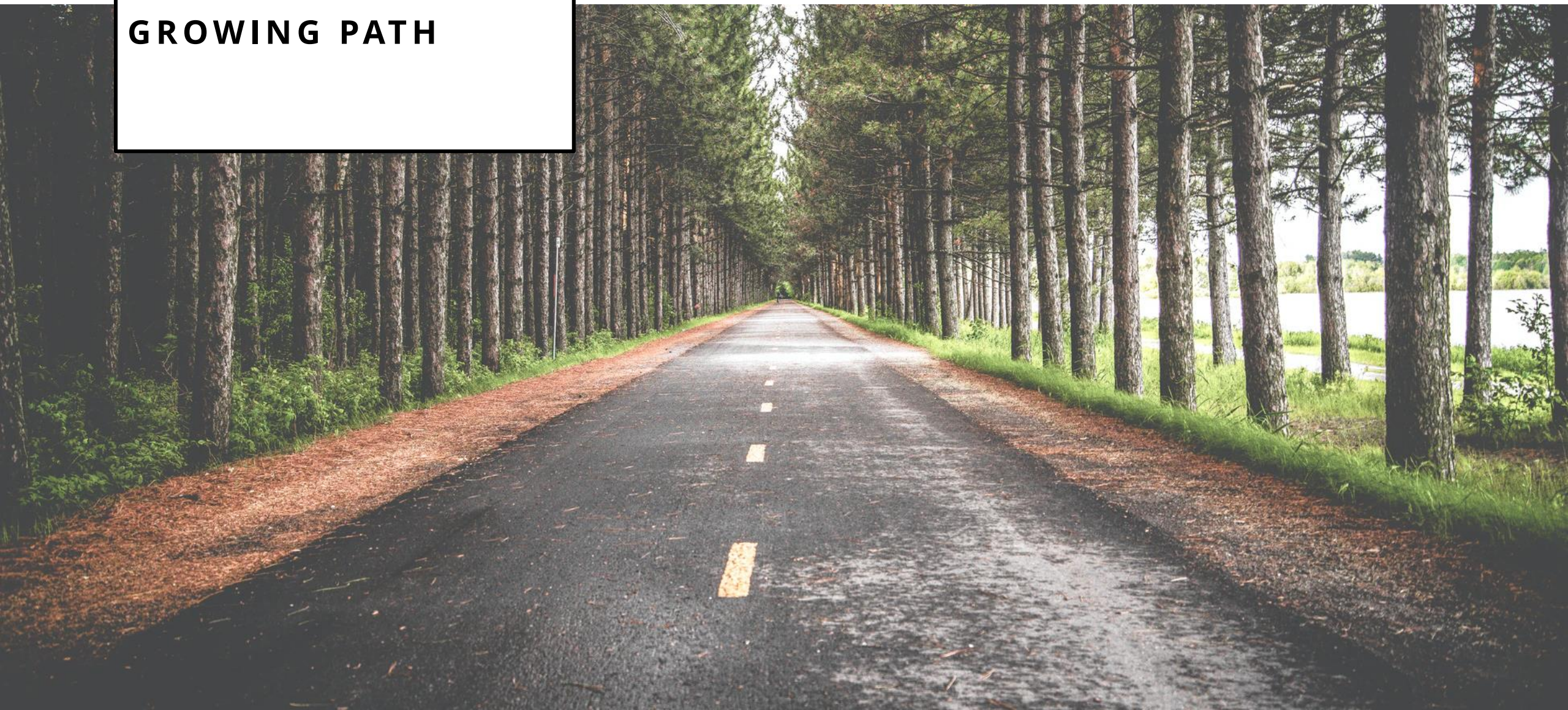
1. Identificar de qué datos de los clientes sería interesante disponer desde una perspectiva de negocio
2. Lanzar contenidos muy acotados y orientados a los intereses de los perfiles que se quieren complementar
3. Captar los datos de los clientes como trade off embebido en el acceso a los contenidos

Trade off: Contenidos por datos

La captura de variables complejas requiere desarrollando contenidos segmentados y vincular su acceso a la entrega voluntaria del dato

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

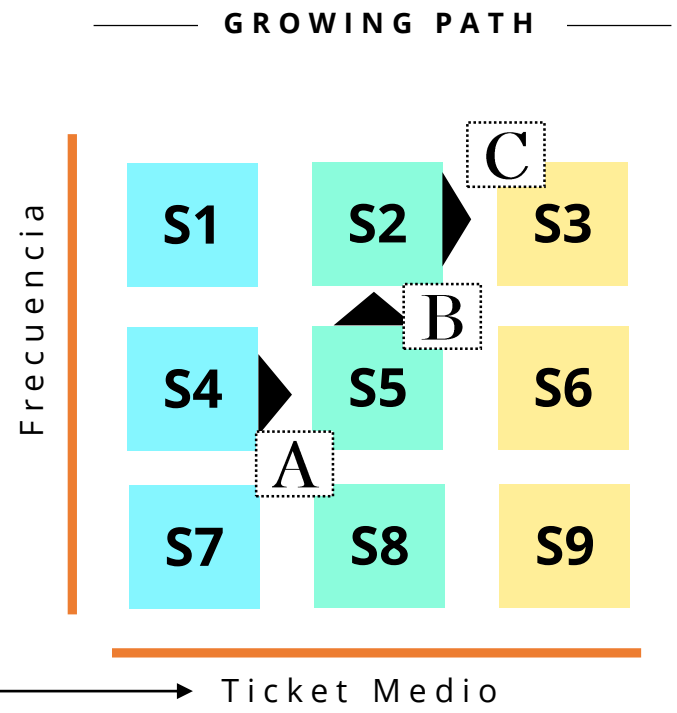
GROWING PATH



Asegurar que toda acción que se realice este basada en el concepto de constante evolución de los segmentos para optimizar el ROI

EXISTEN MÚLTIPLES VARIABLES A LA HORA DE DEFINIR LOS SEGMENTOS TARGET…

- NPS
- ANTIGÜEDAD
- REGULARIDAD DE VISITA
- REDENCIÓN MEDIA PROMOCIONES
- FRECUENCIA COMPRA MEDIA
- TICKET MEDIO
- % GASTO POR CATEGORÍA
- INTERACCIONES CON LA MARCA



Por ejemplo: un Cliente que empieza en el segmento 4…
- ✓ A: Migración al segmento 5 aumentando ticket medio
- ✓ B: Migración al segmento 2 aumentando su frecuencia
- ✓ C: Migración al segmento 3 maximizando su ticket medio

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

6

BUSINESS CASE

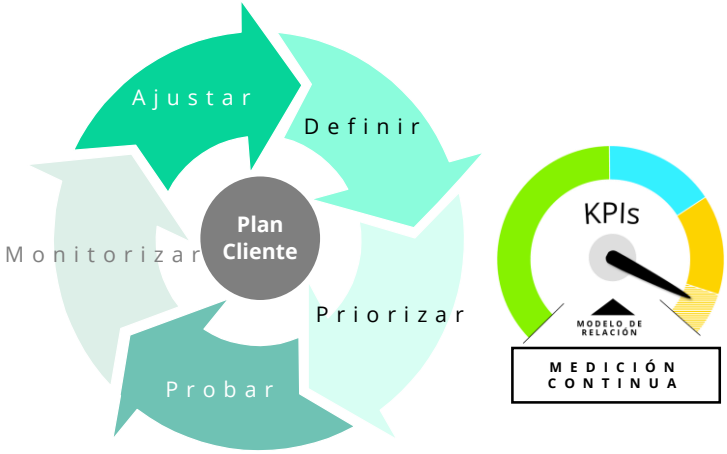
Además, todo el proceso se debe medir en continuo para lograr identificar en qué estamos fallando, limpiando las campañas que no conviertan mientras mantenemos aquellas que sí

AGILE MEASURING

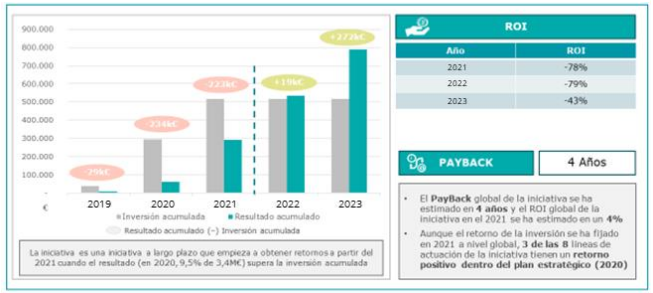
Medición en continuo para detectar ineficiencias y mejoras que permitan proponer mejoras en el proceso

SUPERAR AÑO A AÑO

Descartar campañas que no han funcionado y volver a pensar en nuevas que nos puedan dar el ROI esperado



CAMPAÑA #1 - PERFORMANCE



Business Case Global	2018						2019						2020						2021					
	Inversión /Costes			Retorno			Inversión /Costes			Retorno			Inversión /Costes			Retorno			Inversión /Costes			Retorno		
INICIATIVAS	Inversión	Coste interno	Costes Externos	↑Captación tráfico	↑Volumen de negocio	Reducción Costes	Inversión	Coste interno	Costes Externos	↑Captación tráfico	↑Volumen de negocio	Reducción Costes	Inversión	Coste interno	Costes Externos	↑Captación tráfico	↑Volumen de negocio	Reducción Costes	Inversión	Coste interno	Costes Externos	↑Captación tráfico	↑Volumen de negocio	Reducción Costes
Iniciativa 1	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 2	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 3	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 4	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 5	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 6	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 7	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 8	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 9	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 10	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iniciativa 11	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total iniciativas																								

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Herramientas

Un MRC se puede operativizar sin grandes esfuerzos…

Enfoque de aceleración digital AD-HOC:

Aceleración y agile marketing hasta asimilar su integración y demostrar el ROI…

- ✓ Se pueden utilizar de **forma aislada** para cada una de las fases
- ✓ **Poca madurez** de la compañía

Enfoque tecnológico clásico END TO END:

…para plantearse la posible migración a una herramienta End to End

- ✓ Enfoque **integrado**
- ✓ **Madurez** de la compañía **avanzada**
- ✓ Motor avanzado de analytics para automatizar journeys y campañas
- ✓ Periodos de implantación largos

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Capabilities

¿Y qué perfiles necesitaremos para abordar una operativa exitosa?

- Equipo multidisciplinar capaz de definir la estrategia y ejecutar la operativa diaria
- Para volúmenes reducidos, existe la posibilidad de simplificar los perfiles necesarios

PERFILES ENFOQUE FULL

1 Business Partners
- Definen la estrategia global
- Controlan la atribución de recursos
- Mejora continua

2 Analistas
- Equipo experto en análisis de datos
- Generan *reports* en continuo
- Aportan insights de campañas y negocio

3 Journey Builders
- Piensan en nuevas campañas junto a los BP y en mejorar las actuales
- Programan los journeys y realizan test A/B
- Aseguran que los journeys están operativos y sin incidencias

4 Data Link
- Expertos en assets digitales
- Garantizan los datos fluyan y se actualizan de manera correcta
- Cooperan con el resto de equipos

5 Maquetadores / Copies
- Crean plantillas y adaptan los HTMLs y CSC
- Dinamizan las campañas
- Crean contenido

6 Otros Perfiles según necesidad
- Full stack
- Programadores front y back
- ...

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿Y qué perfiles necesitaremos para abordar una operativa exitosa?

- Equipo multidisciplinar capaz de definir la estrategia y ejecutar la operativa diaria
- Para volúmenes reducidos, existe la posibilidad de simplificar los perfiles necesarios

RETOS

"MOST WANTED"

1. **Perfiles muy dispares y escasos**, especialmente para la vertiente de Journey Builders y maquetación
2. **Perfiles altamente cotizados**, muy inflacionados en el mercado como consecuencia de la poca oferta, sus costes se han disparado
3. **Elevada rotación** de los mejores perfiles a nivel nacional, debido a la alta cotización de sus capacidades y la apertura de miras ante el salto inter-sectorial

ACELERACIÓN Y AGILE MARKETING

3 ENFOQUES

1. **Clásico full in-house:**
   - Internalizar capacidades core
2. **Modelo mixto:**
   - Mantener perfiles críticos a modo inhouse críticos para garantizar que no se pierda el control de parte realmente core
   - Suelen internalizarse roles como por ejemplo el de Analistas o el de Business Partner
3. **Aceleración digital:**
   - Se externaliza toda la operativa a un tercero, para poder ratificar el ROI y posteriormente trasladarlo a capacidades in-house

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

PRINCIPALES TAKE AWAYS

Extracción de los principales take aways de la sesión...

Trabajar en un MRC robusto, capaz de **atraer y de fidelizar**

Uso inteligente de **datos asociados a casos de uso con ROI** demostrable

Especial énfasis en beneficios **públicos** (para asegurar el dato) y beneficios **privados** (para la rentabilidad del modelo)

Procesamiento de la analítica del dato para estresar la **mejora de journeys automáticos**, conversión y rentabilidad

El MRC debe tener un **foco de visión negocio** y no de plataforma tecnológica

Fase de **aceleración en herramientas** y recursos hasta realmente **demostrar el ROI** de los casos de uso

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Deloitte.

Analytics como palanca para la gestión de revenue

CRISTINA CABRERIZO, BRAIS LOURO Y ANTONIO IBAÑEZ

28 MAYO 2020

NEW NORMAL OUTRIDERS

Cristina Cabrerizo

Socia

Financial Advisory

Socia de Deloitte desde 2005 y actualmente responsable de Financial Advisory y los servicios de analytics para Financial Advisory en Barcelona.

Cuenta con experiencia en la realización de trabajos de Due Diligence, Valoraciones de negocios, elaboración, revisión de planes de negocio y reestructuración de deuda, desarrollando trabajos de alto nivel para empresas privadas y públicas, entidades financieras y sociedades de capital riesgo. Como principales clientes, están: Criteria CaixaCorp, Hi Partners, Grupo Agbar, Colonial y ABAC.

Brais Louro

Senior Manager

Economics & Analytics

Senior Manager de Economic Advisory y Financial Advisory Analytics en Deloitte España desde 2018, previamente Senior Manager y Economista del Gobierno Británico y Assistant Manager en Deloitte UK.

Cuenta con experiencia en la realización de trabajos de analytics para Financial Advisory y análisis económico, de mercados y competencia, y evaluación de impacto de políticas y/o medidas estratégicas. Como principales clientes, están: Fundación Bancaria ”la Caixa”, Caixabank, Eroski, DigitalES, CORPFIN; y Google, Sainsbury’s, London Stock Exchange, GSM Association, UK Government, etc.

Antonio Ibañez

Socio

Deloitte Digital

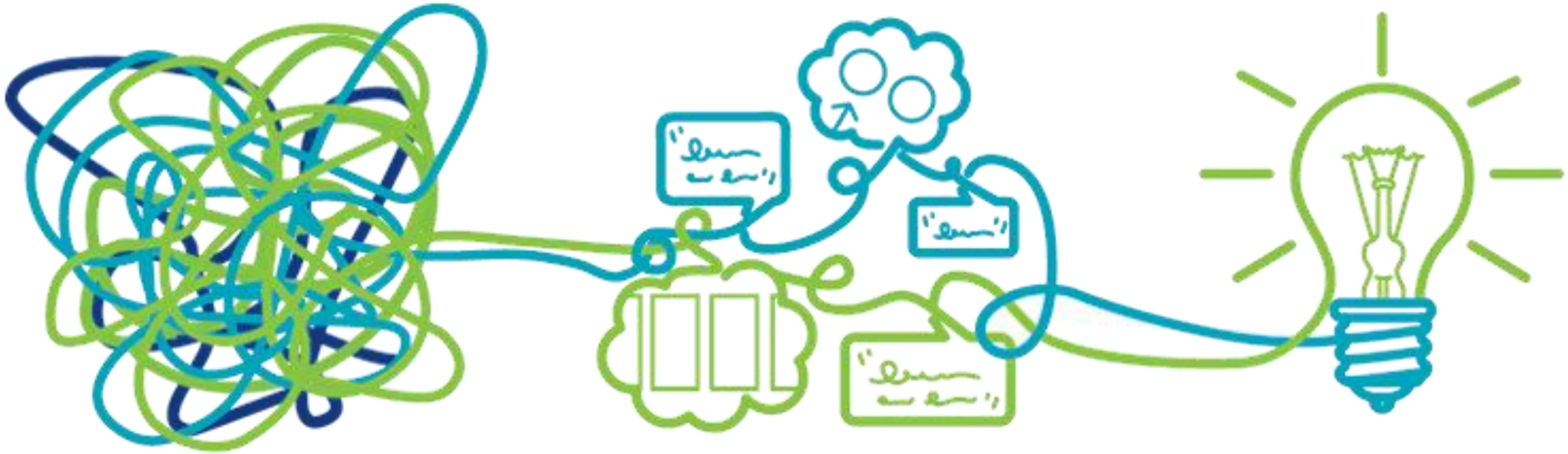
Socio de Deloitte Digital en España desde 2013, cuenta con amplia experiencia de consultoría estratégica y digital en los sectores de Consumo y FSI.

Antes de trabajar en Deloitte, fue gerente de operaciones en Procter&Gamble, y Associate Principal en McKinsey&Company, así como director general en dos compañías de B2B en España y Portugal, gestionando equipos de más de 400 profesionales. Como clientes principales están: Abertis, Areas, Banc Sabadell, Futbol Club Barcelona, Tous, Nestlé, Shibsted, DKV, SABA y Puig.

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

¿CÓMO MAXIMIZAR INGRESOS / BENEFICIOS EN EL NEW NORMAL?

1 2 3



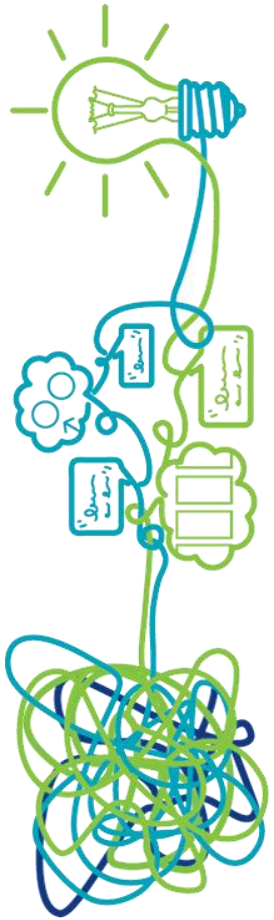
DATOS

ANÁLISIS

INSIGHTS ACCIONABLES

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

INTRODUCCIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA A REVENUE MANAGEMENT ANALYTICS



3

Insights generales: Definición e historia de revenue management y los beneficios potenciales en la gestión efectiva de los recursos

2

Análisis: Herramientas de análisis y ejemplos sobre cómo analizar datos para aislar y cuantificar las relaciones entre diferentes *business drivers* y dar apoyo en la toma de decisiones

1

Datos: Recopilación y tratamientos de datos públicos y privados para aprender del comportamiento histórico

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

REVENUE MANGEMENT ANALYTICS

REVENUE MANAGEMENT ANALYTICS

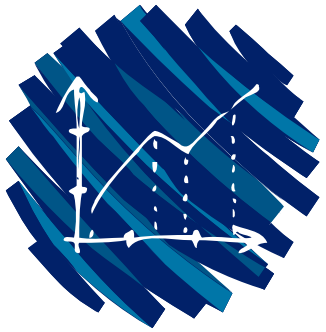
© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

¿A QUÉ NOS REFERIMOS POR *REVENUE MANAGEMENT ANALYTICS*?

1

¿En qué consiste?

Consiste en **analizar datos** de indicadores relacionados a los ingresos (PxQ), palancas internas (inversión, ofertas, promociones, etc.) y factores externos del mercado y el entorno (competencia, PIB, población, demografía, etc.)



2

¿Cómo se analiza?

Distintos **métodos analíticos:**

1. Visualización y segmentación de datos
2. Análisis descriptivo
3. Análisis avanzado de forecasting y optimización:
   - Econometría
   - Machine Learning

3

¿Por qué?

Para **identificar oportunidades de mejora**:

1. Palancas "internas" de acción que permitan maximizar ingresos/ beneficios
2. Cuantificar la oportunidad que ofrece cada una, ceteris paribus

4

¿Cuándo es relevante?

Siempre que se quiera:

- Evaluar la evidencia empírica sobre drivers y tendencias de negocio
- Asilar y cuantificar la contribución de palancas
- Identificar oportunidades de negocio basado en datos

5

¿Para quién?

Empresas con:

- Capacidad approx. fija
- Inventario con fecha de caducidad (real o tendencial)
- Demanda variable en el tiempo
- Bajo coste variable vs fijo

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

ILUSTRACIÓN DE LA HISTORIA DE REVENUE MANAGEMENT Y ANALYTICS

Aerolíneas

American Airlines invierte en capacidades analíticas para optimizar su inventario y ofrece descuentos a diferentes consumidores cuando oferta > demanda, incrementando ingresos en c15% y beneficios en casi 50% en un año.

Hoteles

Marriott introduce descuentos ajustados a diferentes tipos de consumidor con base a la evidencia empírica y un sistema de proyección de demanda, contribuyendo a un incremento en ingresos de $150+ millones.

Publicidad

Canadian Broadcast Corporation y otras compañías del sector desarrollan herramientas analíticas para automatizar el posicionamiento de spots según predicciones de demanda y ratings sobre datos históricos.

Venta/Alquiler coches

National Car Rental sobrevive a la bancarrota. En la década de los 90, se estima que Ford ganó c$3 billions en beneficios por iniciativas basadas en RMA –segmentación de consumidores y diferenciado productos y precios–.

Hoteles

IHG analiza datos históricos y las elasticidades según estancia media y timing de reservas en diferentes mercados y lo utiliza para optimizar precios, alcanzando un incremento en el RevPAR en casi 3% o c$300 millones por año.

Residencias

Análisis de datos permite mejorar los modelos de precios para más de 300 residencias de *Holiday Retirement,* generando un incremento medio en ingresos.

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

ANÁLISIS COMO APOYO A DECISIONES

ILUSTRACIÓN MATEMÁTICA DE UN PROBLEMA DE OPTIMIZACIÓN

Las matemáticas nos permiten modelizar y estimar las decisiones de los diferentes actores económicos y sus interacciones.

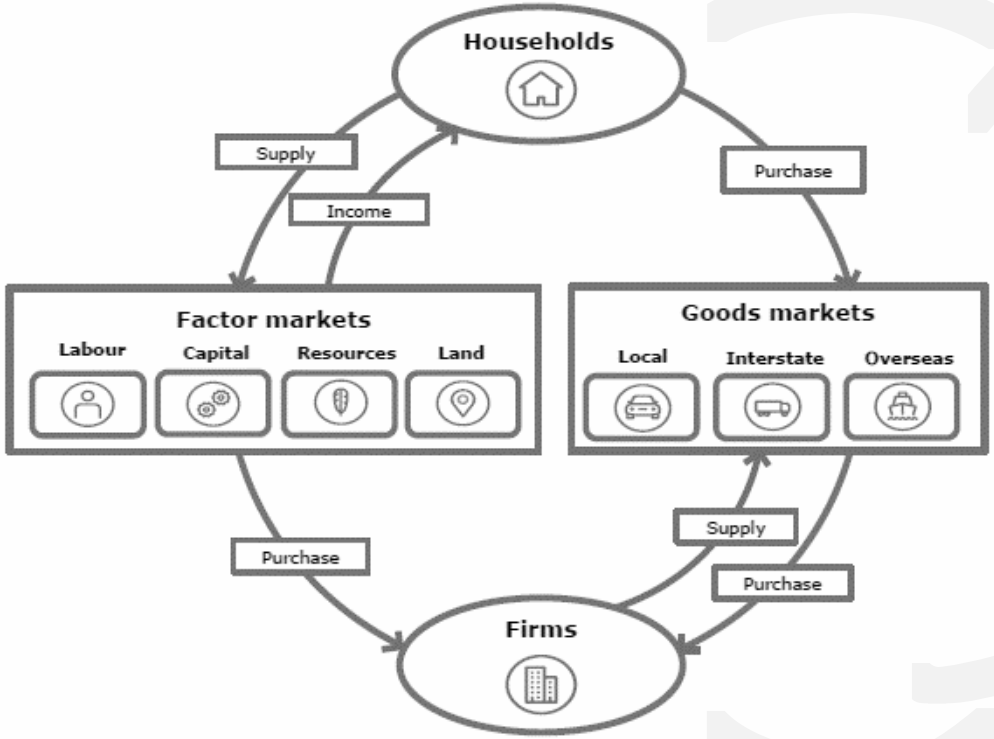


Ilustración basada en el modelo Johansen

$$Max\ U = U(X_{10},\ X_{20})$$

$$\text{s.t.}\quad P_1X_{10} + P_2X_{20} = Y$$

X_{10} / X_{20}: final consumption of good 1/ 2

- El consumidor maximiza la "utilidad", es decir, su bienestar, a través del consumo de productos, servicios, y capital; sujeto a sus restricciones presupuestarias

$$\text{Min } C_j = \sum_{i=1}^{4} P_i X_{ij}$$

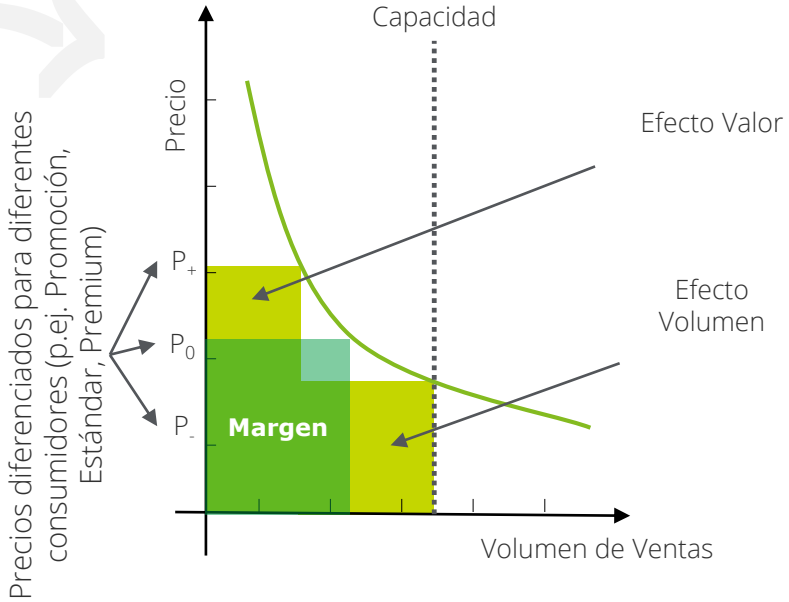
$$\text{s.t. } X_j = f(X_{1j}\ ;\ X_{2j}\ ;\ X_{3j}\ ;X_{4j})$$

j = 1,2 : firm (sector)

X_{ij} : consumption by sector j of:
- Intermediate goods (1 or 2),
- Labour (3)
- Capital(4)

- Las empresas minimizan los costes y maximizan beneficios, sujeto a sus restricciones del nivel productivo.

P.ej. maximizar los ingresos vendiendo el producto/servicio diferenciado al precio máximo por cada consumidor tipo



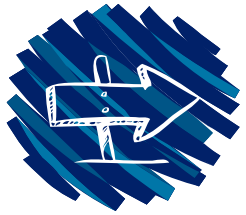
En este ejemplo, Revenue Management Analytics nos permite cuantificar la propensión al pago, y según esta información, se podrían ajustar precios de productos/ servicios diferenciados, maximizando los ingresos de la compañía.

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

DIFERENTES MÉTODOS ANÁLITICOS A SELECCIONAR SEGÚN LA PREGUNTA QUE SE QUIERA RESPONDER

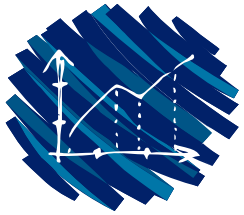
Análisis descriptivos

Visualizaciones simples, medias, análisis tendenciales, correlaciones entre dos variables clave



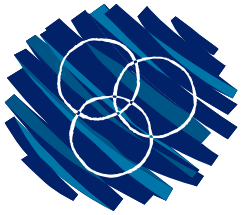
Pruebas de hipótesis

Testeo, con base a datos disponibles, si una premisa es estadísticamente significativa para la muestra recopilada



Análisis de series temporales

Evaluación de una serie de puntos de datos temporales cuyo objetivo suele ser aislar tendencias estacionales y en el tiempo para pronosticar el futuro



Análisis econométrico

Combina una dimensión temporal con la transversal, para detectar tendencias y relaciones de variables objetivo y explicativas (internas y externas)

Optimización

Resuelve ecuaciones de oferta y demanda, teniendo en cuenta las restricciones del negocio y/o mercado, maximizando el objetivo (p.ej. profit)

Artificial Intelligence

Sistemas capaces de interpretar datos externos, aprender de ellos y emplearlos para lograr tareas y metas a través de la adaptación continua

Ejemplos:

Estimar demanda futura con base a CAGRs pasados	Testear si la probabilidad de compra es significativamente diferente para diferentes tipos de consumidores	Pronosticar las pernoctaciones en hoteles de una zona geográfica para gestionar la oferta	Evaluar la contribución de una palanca, como p.ej. CAPEX, sobre ventas para optimizar la inversión	Identificar precios que maximizan ingresos según p.ej. el número de habitaciones disponibles	Análisis de sentimiento en las redes sociales sobre un producto o una compañía para estimar elasticidades

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

MÉTODOS ANALÍTICOS: EJ.

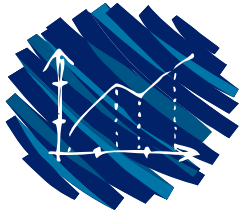
DIFERENTES MÉTODOS ANÁLITICOS A SELECCIONAR SEGÚN LA PREGUNTA QUE SE QUIERA RESPONDER

Análisis descriptivos

Visualizaciones simples, medias, análisis tendenciales, correlaciones entre dos variables clave

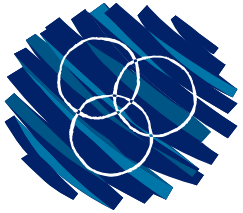
Pruebas de hipótesis

Testeo, con base a datos disponibles, si una premisa es estadísticamente significativa para la muestra recopilada



Análisis de series temporales

Evaluación de una serie de puntos de datos temporales cuyo objetivo suele ser aislar tendencias estacionales y en el tiempo para pronosticar el futuro



Análisis econométrico

Combina una dimensión temporal con la transversal, para detectar tendencias y relaciones de variables objetivo y explicativas (internas y externas)

Optimización

Resuelve ecuaciones de oferta y demanda, teniendo en cuenta las restricciones del negocio y/o mercado, maximizando el objetivo (p.ej. profit)

Artificial Intelligence

Sistemas capaces de interpretar datos externos, aprender de ellos y emplearlos para lograr tareas y metas adaptándose –Haenlein y Kaplan (2018)

Ejemplos:

Estimar demanda futura con base a CAGRs pasados	Testear si la probabilidad de compra es significativamente diferente para diferentes tipos de consumidores	Pronosticar las pernoctaciones en hoteles de una zona geográfica para gestionar la oferta	Evaluar la contribución de una palanca, como p.ej. CAPEX, sobre ventas para optimizar la inversión	Identificar precios que maximizan ingresos según p.ej. el número de habitaciones disponibles	Análisis de sentimiento en las redes sociales sobre un producto o una compañía para estimar elasticidades

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

TENDENCIAS HISTÓRICAS SEGÚN NUEVAS RESTRICCIONES PARA ANTICIPAR DEMANDA

1 Planteamiento

- **Objetivo:** Desarrollar proyecciones de demanda hotelera vía pernoctaciones hoteleras en una zona española.

¿Cómo puede ser la demanda hotelera (pernoctaciones potenciales) en diferentes geografías españolas?

- **Finalidad:** Fundamentar planes de apertura –cuándo y cuánto abrir– y el plan de negocio a cinco años.

Se realizaron proyecciones econométricas y se aplicaron restricciones de oferta y demanda según el NEW NORMAL

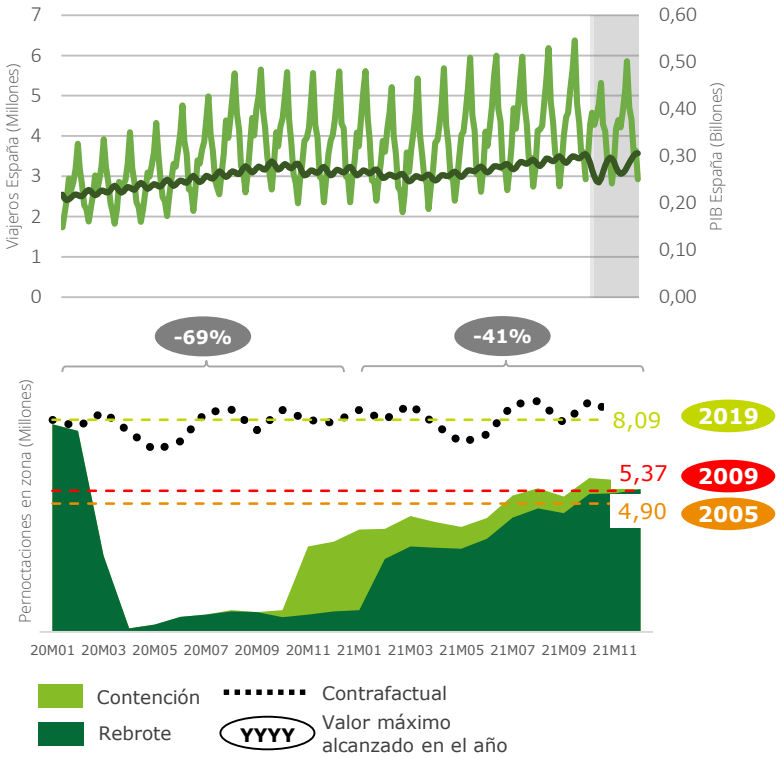
Movilidad

Demanda de viajeros

Oferta hotelera

2 Análisis

- Método combinado de **modelos econométricos y escenarios de las restricciones de oferta y demanda** para evaluar el equilibrio en el New Normal (COVID-19).



3 *Valor para el negocio*

8% Para una caída del PIB

Permite replantear una estrategia de precios.

70% Pernoctaciones en 2020 en una zona de España

Permite ajustar la oferta futura con el objetivo de maximizar ingresos (RevPAR)

Ajustar estrategia de apertura (inventario) y captación de demanda esperada (p.ej. **Captar nuevos clientes potenciales**

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

RELACIÓN ENTRE ACTIVIDAD EN RR.SS. Y EL COMPARTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

1 Planteamiento

- **Objetivo:** Testear, aislar y cuantificar las relaciones entre la actividad en RR.SS. (tweets) y las ventas de videojuegos.

¿Cómo responderían las ventas de un título a tener un 30% más de Tweets positivos al respecto?

- **Finalidad:** Adaptar la estrategia de precios y publicidad teniendo en cuenta el efecto "boca a boca" vía twitter y la evidencia empírica sobre la propensión a la compra de videojuegos.

Publicidad:

$$AdStock_{jt} = {}_{\varphi AD j}\, AdStock_{jt-1} + Spend_{t-1}$$

Redes sociales:

$$TwitterStock_{jt} = \varphi TW_j\, TwitterStock_{jt-1} + (a1_j\, Pos_{jt-1} + a2_j\, Neu_{jt-1} + a3_j\, Neg_{jt-1})\, Reach_{jt-1}^{\lambda j}$$

2 Análisis

- Se desarrolló un **modelo bayesiano jerárquico espacio-temporal** para cuantificar el impacto de los tweets positivos, negativos y neutrales en las ventas de los 100 títulos más vendidos de Xbox 360 y PlayStation 3. Este enfoque permitió:
  - **Estimar el impacto específico en cada título**, aislando otros factores clave (i.e. dinámica del mercado, gasto en publicidad, y el precio);
  - **Capturar *shocks* externos** causados, por ejemplo, por lanzamientos de otros títulos.

Table 3: Weighted average impact of key levers on sales in the first 10 weeks of release

Genre	30% more positive Tweets	30% fewer negative Tweets	3 ad
Shooter	8.1%	2.4%	
Sports	6.3%	6.7%	
Racing	6.3%	3.3%	
Action	4.2%	2.0%	
Role playing	8.0%	7.5%	
Other	3.1%	3.1%	
Overall	**6.1%**	**3.3%**	

Source: Deloitte analysis of data from GfK, Nielsen and Crimson Hexagon

3 *Valor para el negocio*

30% Tweets positivos

4x el impacto de aumentar el gasto en publicidad tradicional en la misma proporción.

10% Tweets positivos sobre FIFA13

€1,5M ingresos adicionales en las primeras 10 semanas de lanzamiento.

Los **tweets de la semana anterior impulsan las ventas de hoy** y continúan impactando las ventas futuras.

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

RELACIÓN ENTRE FIDELIZACIÓN Y VENTAS POTENCIALES

1 Planteamiento

- **Objetivo:** Desarrollar una herramienta analítica que estima la ecuación de la demanda de productos alimentarios, teniendo en cuenta factores comerciales, la competencia y el entorno económico.

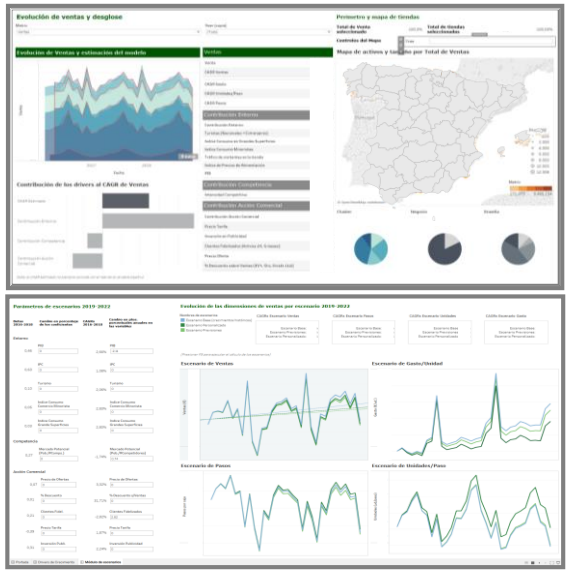
¿Por qué mis ventas no crecen en línea con el mercado? ¿Qué palancas podrían cambiar la tendencia?

- **Finalidad:** Adaptar la estrategia comercial a futuro con foco en las palancas de negocio que ofrecen mayor oportunidad de ventas.

$$Ventas_{it} = Pasos_{it}\ x Units_{it}\ x\ Gasto_{it}$$
$$\sim\ [(\beta_0 + \beta_1 LogComp_{it} + \beta_2 LogICM_{it} +$$
$$+ \beta_3 LogTur_{it} + X_{it}\beta_{it} + \varepsilon_{it})]$$
$$x\ [(\beta'_0 + \beta'_1 LogFidelizado_{it} + X_{it}\beta'_{it} + \varepsilon'_{it})]$$
$$x\ [\ (\beta''_0 + \beta''_1 LogPIB_{it} + \beta''_2 LogIPC_{it} +$$
$$+\ \beta''_3 LogDescuento_{it} + X_{it}\beta''_{it} + \varepsilon''_{it})]$$

2 Análisis

- Se desarrolló una base de datos comerciales, de mercado y entorno **geo-atribuidos** al área de influencia de cada centro.
- Sobre estos datos, se construyeron **múltiples modelos econométricos de panel** de pasos por caja, unidades y gasto para estimar la contribución de cada uno de los factores sobre ventas.



3 *Valor para el negocio*

Estimación de la ecuación de la demanda de alimentos por centro

1% — Subidas del precio tarifa medio

0,4% — Caídas en las ventas promedio

1% — Captación de clientes fidelizados

0,2% — Subida en ventas vía unidades

Mejor entendimiento del rendimiento de los puntos de venta

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

RELACIÓN ENTRE LA INVERSIÓN EN CAPEX Y VENTAS (Y POR TANTO RENTABILIDAD)

1 Planteamiento

- **Objetivo:** Desarrollar un modelo que permita estimar la contribución de la inversión en CAPEX a las ventas en un horizonte determinado.

¿Cuánto afecta el CAPEX en ventas, a lo largo del tiempo, y en PdV con diferentes puntos de partida?

- **Finalidad:** Apoyar en la toma de decisión sobre inversiones en activos fijos para mantener el negocio competitivo y maximizar ventas.

Cuantificación de la relación promedio entre CAPEX y ventas para optimizar la inversión y maximizar las ventas, teniendo en cuenta el impacto en la rentabilidad.

$$ventas_{PdV\,1,t} = CAPEX_{1,t} + acc.comercial_{1,t} + competencia_{1,t} + entorno_{1,t}$$

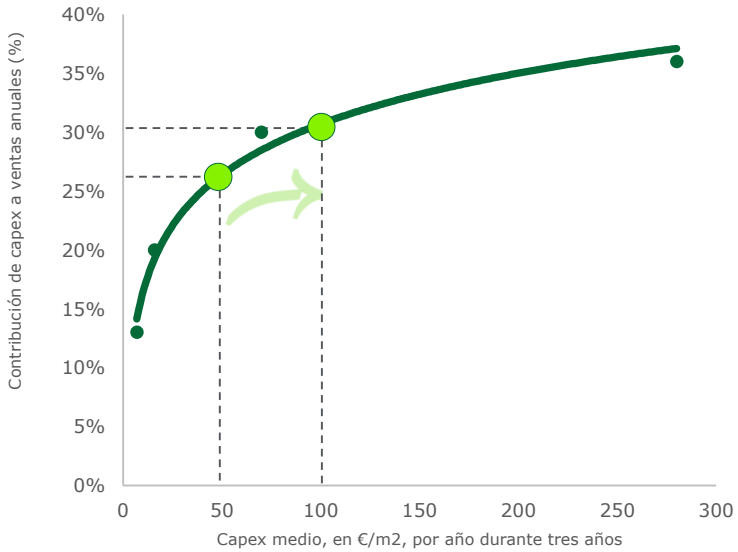
$$ventas_{PdV\,2,t} = CAPEX_{2,t} + acc.comercial_{2,t} + competencia_{2,t} + entorno_{2,t}$$

$$\vdots$$

$$ventas_{PdVN,t} = CAPEX_{N,t} + acc.comercial_{N,t} + competencia_{N,t} + entorno_{N,t}$$

2 Análisis

- Se aplican **técnicas econométricas sobre datos de panel** (cada supermercado a lo largo del tiempo) para explicar, matemáticamente, la evolución de ventas según factores internos y externos, como el CAPEX, otras acciones comerciales, la competencia y el entorno.
- Resultado –curva de CAPEX:VENTAS en la que se observa una saturación–.



3 *Valor para el negocio*

50 €/m²

Un incremento en inversión de CAPEX de 50 a 100 €/m2 (+100%)

4%

Un incremento en ventas de 4 puntos porcentuales

Definición de un portfolio de CAPEX óptimo para cada punto de venta; dejando el "excedente" disponible para otras palancas que generen beneficio.

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

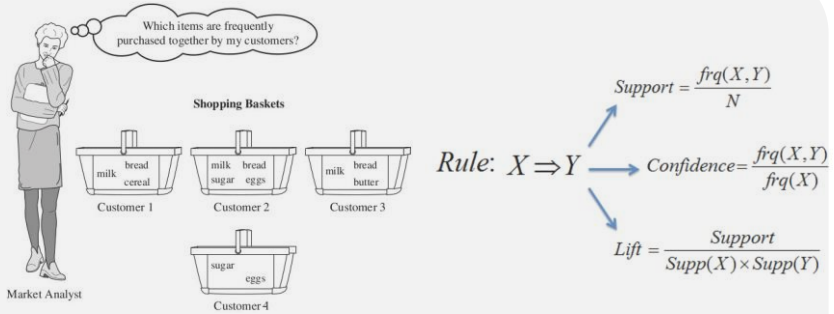
ASOCIACIONES ENTRE PRODUCTOS (O SERVICIOS)

1 Planteamiento

- **Objetivo:** Desarrollar modelos probabilísticos que permitan cuantificar la asociación de compra entre diferentes productos.

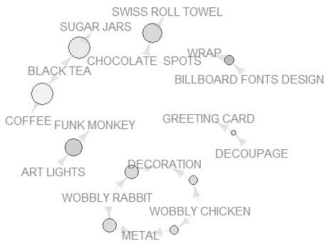
¿Con qué frecuencia se compran dos productos/servicios conjuntamente (p.ej. pañales y cerveza)?

- **Finalidad:** Dar apoyo en la toma de decisiones sobre la localización de productos, canales de venta, etc., para maximizar las ventas.



2 Análisis

- El análisis se basa en la recopilación de todas las compras efectuadas por clientes y, sobre la información, se desarrollan **algoritmos de asociación** –combinación de productos–.
- Se generan reglas basadas en probabilidad de ocurrencia de un par de productos con el objetivo de maximizar ventas.




```
checking subsets of size 1 2 3 done [0.00s].
writing ... [22 rule(s)] done [0.00s].
creating S4 object  ... done [0.00s].

Generated by RStat 2010-03-31 18:11:54
==========================================================
Top Rules

   lhs          rhs         support confidence      lift
1  {Milk}    => {Cheese} 0.6666667  1.0000000 1.2857143
2  {Apples,
    Milk}    => {Cheese} 0.1111111  1.0000000 1.2857143
3  {Apples,
    Cheese} => {Milk}   0.1111111  1.0000000 1.5000000
4  {Banana,
    Milk}    => {Cheese} 0.2222222  1.0000000 1.2857143
5  {Cheese} => {Milk}   0.6666667  0.8571429 1.2857143
6  {}       => {Cheese} 0.7777778  0.7777778 1.0000000
7  {}       => {Milk}   0.6666667  0.6666667 1.0000000
8  {Apples} => {Banana} 0.2222222  0.6666667 1.2000000
9  {Banana,
    Cheese} => {Milk}   0.2222222  0.6666667 1.0000000
10 {Banana} => {Cheese} 0.3333333  0.6000000 0.7714286
11 {}       => {Banana} 0.5555556  0.5555556 1.0000000
12 {Cheese} => {Banana} 0.3333333  0.4285714 0.7714286
13 {Banana} => {Apples} 0.2222222  0.4000000 1.2000000
14 {Banana} => {Milk}   0.2222222  0.4000000 0.6000000
15 {}       => {Apples} 0.3333333  0.3333333 1.0000000
16 {Apples} => {Milk}   0.1111111  0.3333333 0.5000000
17 {Apples} => {Cheese} 0.1111111  0.3333333 0.4285714
18 {Milk}   => {Banana} 0.2222222  0.3333333 0.6000000
19 {Cheese,
    Milk}    => {Banana} 0.2222222  0.3333333 0.6000000
20 {Milk}   => {Apples} 0.1111111  0.1666667 0.5000000
21 {Cheese,
    Milk}    => {Apples} 0.1111111  0.1666667 0.5000000
22 {Cheese} => {Apples} 0.1111111  0.1428571 0.4285714
```

3 *Valor para el negocio*

Ejemplo:

- 100% probable que comprando leche, compren queso; pero
- 85% probable que comprando queso compren leche.

Conducir motores (algoritmos) de recomendación personalizada online.

Adaptación del diseño de disposición en tienda y/o campañas de comercialización de productos para distintos clientes según las interrelaciones entre artículos.

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

DATOS DE LA EMPRESA, EL MERCADO Y EL ENTORNO

Ilustración

BASE DE DATOS

Empresa

- PxQ
- Ofertas
- Descuentos
- Promociones
- Publicidad/Marketing
- Stock / Capacidad
- Canal off/on-line
- Empleados
- Fidelización
- CAPEX

Mercado

- Área de influencia
- Número y apertura de competidores
- Cuota de mercado
- Transacciones totales

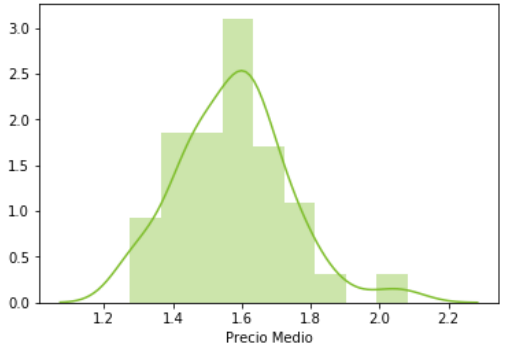
Entorno

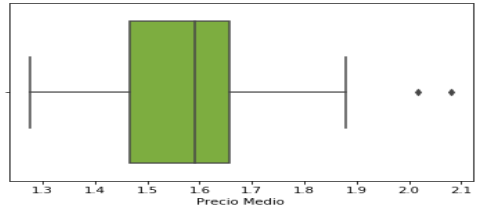
- PIB
- Renta media
- Índice de precios
- Índices del consumidor
- Puntos de interés
- Espacio comercial
- Población residente
- Población flotante
- Estructura demográfica
- Turismo

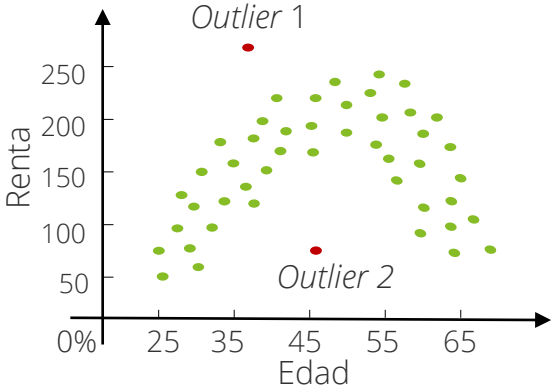
© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

Marco legal, de evaluación y tratamiento

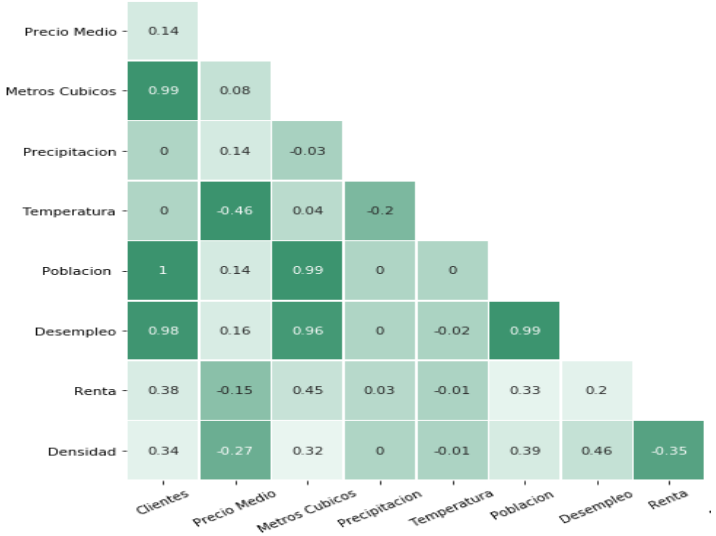
Ejemplo: Distribución y *outliers*

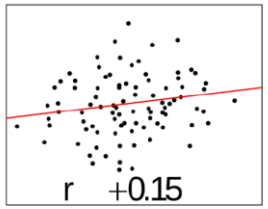


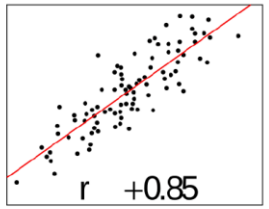


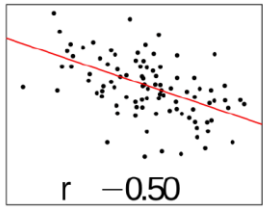


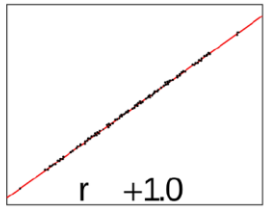
Ejemplo: Análisis descriptivo











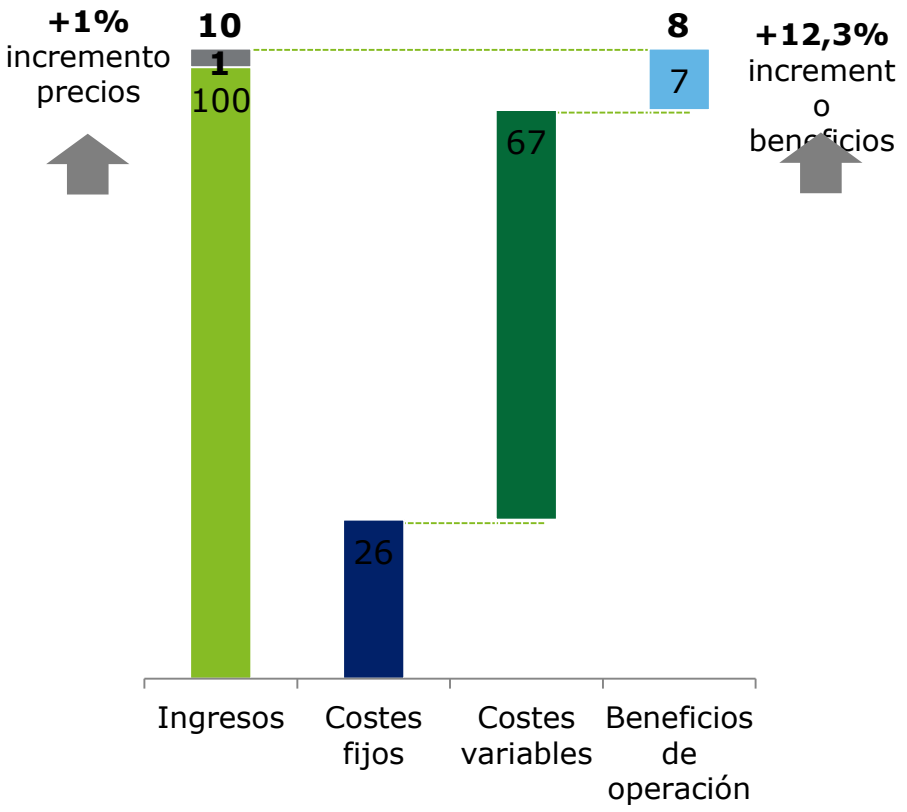
© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

CASO: DYNAMIC PRICING

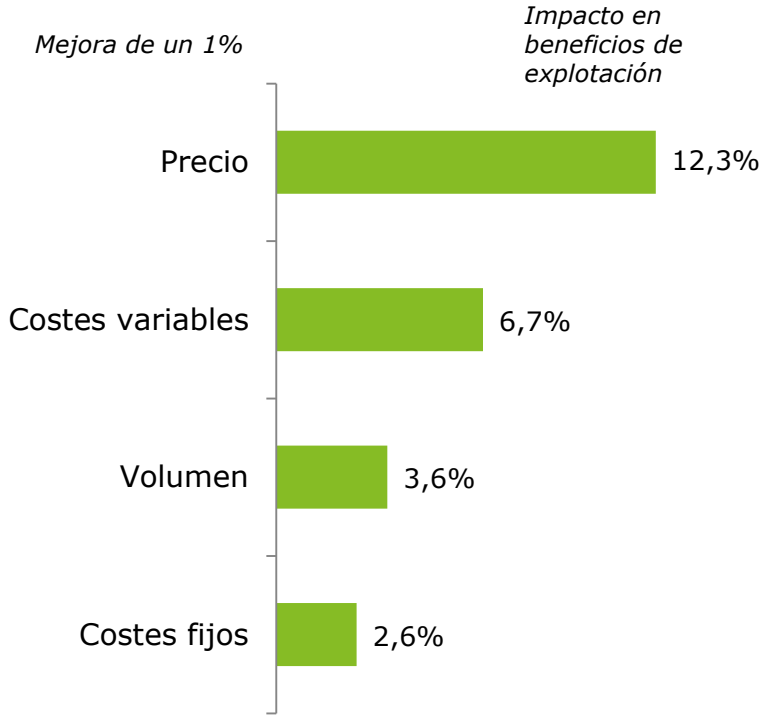
El precio como la principal palanca de beneficios

Un aumento del 1% en el precio implica un incremento medio del **12,3% en los resultados operacionales** de una empresa

Resultados operacionales medios



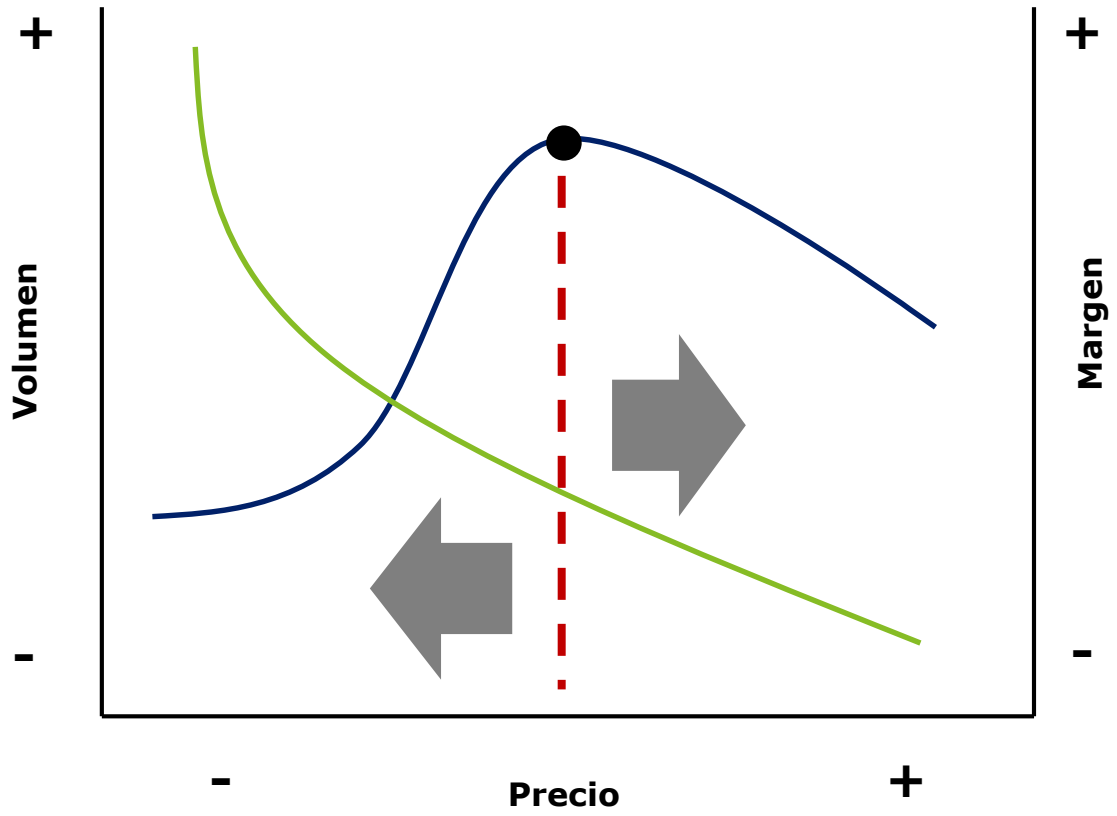
Sensibilidad de los beneficios de explotación



Fuente: Copustat, Deloitte Analysis
Nota: El impacto estimado está basado en la media de empresas del Fortune 1.000

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

La COVID-19 ha afectado significativamente las disponibilidades de pago



EJES A PLANTEAR

- ¿Cómo capturo disponibilidades de pago más bajos sin perder el margen de las más altas?
- ¿Son las promociones suficientes?
- ¿Qué me permite hacer ahora la tecnología?

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

Tipos de modelos de Pricing

Actualmente existen diferentes modelos de Pricing según la madurez y complejidad del entorno…

VALOR + / -

Dynamic Pricing	▪ **Adaptación a las principales disponibilidades de pago** ▪ Visibilidad de cara cliente acorde a **precios de mercado** ▪ **Adaptación al entorno competitivo**
Yield Pricing	Precios diferentes para un producto limitado y claramente diferenciado
Variable Pricing	Precios diferentes en función de la temporada/ estacionalidad o de mi capacidad de producción
Basic Pricing	Precios en función del coste de producto y el margen mandatory a nivel de compañía

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

El “corazón” es siempre un motor analítico…

¿En qué consiste?

- Modelo **de analítica avanzada**
- Incorporación de **información interna y variables externas**
- Recomendación del precio óptimo, así como el **momento** y **frecuencia** adecuados a nivel de producto
- **Actualización periódica** de las recomendaciones en función de la evolución de los parámetros considerados

DYNAMIC PRICING ENGINE

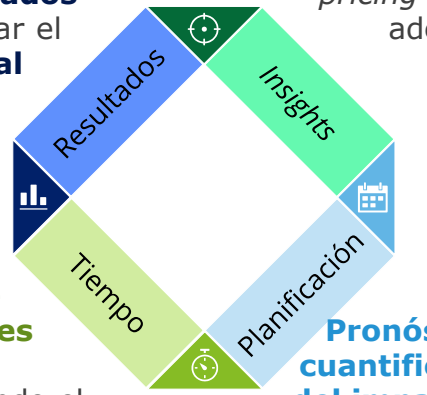
Recomendaciones de precio

Simulación de precios, niveles de margen y niveles de stock

BENEFICIOS

Aplicación del **precio óptimo** para maximizar los **resultados** y minimizar el **stock final**

Aportación de información a la red para un *pricing setting* adecuado



Toma de decisiones ágil, minimizando el tiempo y recursos dedicados

Pronóstico y cuantificación del impacto de cambios de precio en el negocio

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

¿Y cómo se hace…?

Bases Estratégicas

Definición de las **bases estratégicas del modelo**

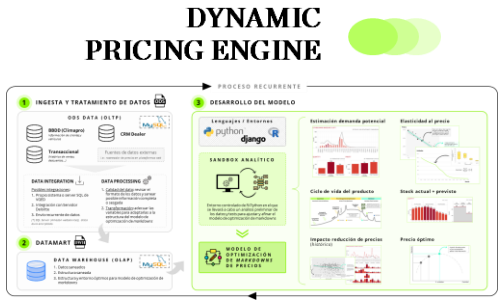
Recopilación de las **fuentes y variables de información necesarias** a incorporar en el modelo:

- Estrategia comercial / financiera
- Información de cliente y de mercado
- Información de stock

Creación y optimización del modelo

Definición de los **parámetros del modelo** (ej. elasticidad, evolución de las ventas, estacionalidad…)

Construcción y test del algoritmo de optimización para la identificación de distintas alternativas de *pricing* y selección del precio óptimo



Interfaz de visualización

Creación de una interfaz de usuario que permita **visualizar las recomendaciones de *precio* óptimo** para los distintos modelos, así como una **simulación de resultados** de niveles de margen y stock

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

CONCLUSIONES

CUANTIFICAR LA INCERTIDUMBRE Y DAR RESPUESTA A PREGUNTAS DE NEGOCIO CLAVE CON ANALYTICS

© 2020 Deloitte Financial Advisory, S.L.U.

Deloitte.

Las operaciones con clientes y la última milla

VICENTE SEGURA / CARLOS CASELLAS

02 JUNIO 2020

NEW NORMAL OUTRIDERS

Vicente Segura

Socio

Estrategia y Operaciones

Carrera profesional

- Socio de Deloitte desde 2016 en el área de Consultoría de Estrategia y Operaciones
- Ha liderado numerosos proyectos nacionales e internacionales en Alemania, Francia, Suiza y Latinoamérica (Perú, México, Bolivia, Colombia,...)
- Ha desarrollado proyectos de consultoría para compañías líderes en varios sectores: Automoción, Fabricación, Aviación, Logística y distribución, Gran Consumo, Química, Farma, Metalurgia, Turismo, Editorial, Utilities, etc.
- Aporta amplia experiencia en planes de transformación, optimización de la cadena de suministro y las operaciones, reducción de costes, optimización de redes logísticas, diseño de modelos organizativos y de estrategias de negocio

Carlos Casellas

Senior Manager

Estrategia y Operaciones

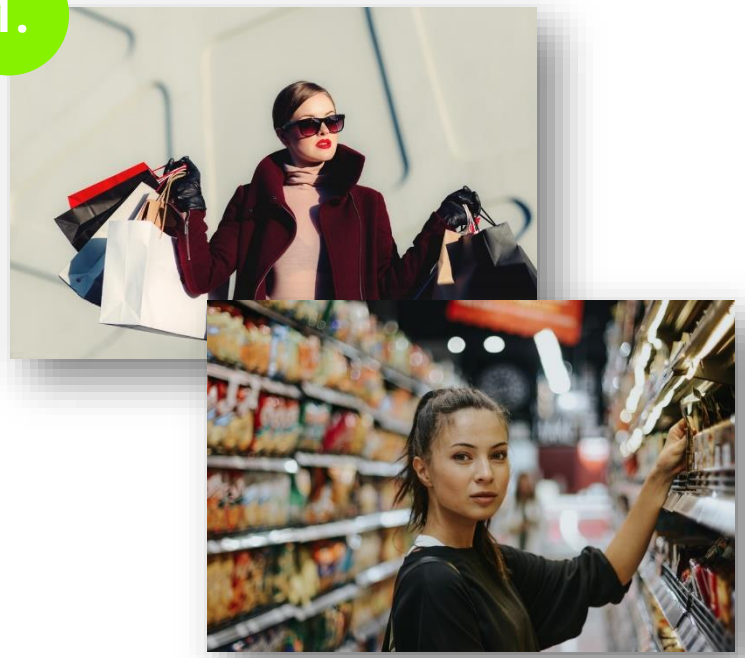
Carrera profesional

- Senior Manager de Deloitte desde 2016 en el área de Consultoría de Estrategia y Operaciones
- A lo largo de su trayectoria profesional ha participado y liderado proyectos tanto a nivel internacional en países con Suiza, Hungría, Alemania, Francia o Rumania, como a nivel nacional.
- Especializado en transformación de Modelos operativos, mejora de la eficiencia en cuenta de resultados y transformación de la cadena de suministros con una visión transversal.
- Tiene experiencia en diferentes industrias y sectores, especialmente en transporte aéreo, automoción, fabricación, gran consumo y distribución y Utilities.

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

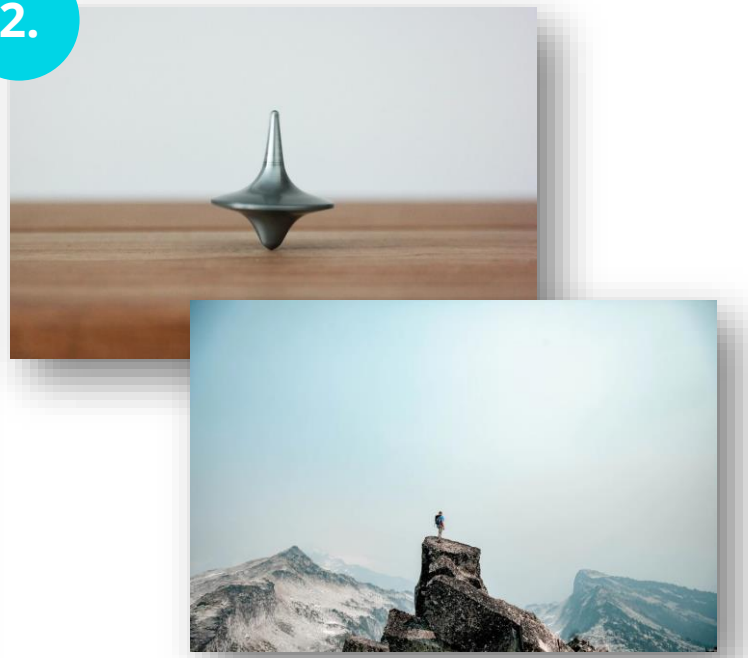
¿CÓMO ESTAMOS AFRONTANDO EL IMPACTO DEL COVID-19?

1.



Customer Focus

2.



Supervivencia

3.

Operaciones seguras

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿QUE PIDE EL CLIENTE EN UN ENTORNO POST-COVID?

La tendencia hacia la máxima exigencia de los clientes ya existía antes de la crisis sanitaria y continuará en la misma línea tras este periodo

Consumidor/ Cliente

Flexibilidad en el servicio

- **+50%** **de crecimiento de entregas a domicilio** durante la crisis, elevando los costes
- **47%** de clientes están dispuestos a pagar por una **entrega más rápida**
- **50%** de las compras online se abortan por **sistemas de pago complejos**

→ **Aumento de la exigencia** en los servicios, lo que genera complejidad en la operativa

Demanda

- **38%** de los hogares en Madrid han visto **reducidos sus ingresos** durante la crisis
- **13%-32%** de descenso del **volumen del comercio mundial en 2020**
- **23%** de los clientes ha aumentado su **inversión en marcas blancas**

→ **Demanda incierta y volátil** de productos y servicios provocada por el cambio de poder adquisitivo

Operativa logística

- **20%** **del tráfico** es generado por el **transporte de mercancías**
- **56%** **de los clientes** solicitan **trazabilidad en tiempo real** de sus pedidos
- **"Contacto 0"** el nuevo método de **entrega de pedidos online**

→ Reducción de la **congestión, trazabilidad** de los pedidos y nuevas normas de **higiene sanitaria** en las operaciones

Canales comerciales

- **25%** del total de las ventas provienen del **canal online (+12,5%)**
- **70%** de consumidores tratan de pasar el **mínimo de tiempo en el interior de los comercios**
- **+85%** de los centros de atención al cliente serán operados por **chatbots**

→ Crecimiento del **canal online** y la oferta de **servicios post-venta**

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿CÓMO PODEMOS ADAPTAR NUESTRO MODELO OPERATIVO A LAS NUEVAS NECESIDADES?

Áreas clave en la transformación de la empresa

Digitalización

- **Salto incremental** en mi respuesta al cliente, tanto en agilidad como en calidad
- Necesidad de **estrategia** clara TOP-DOWN, teniendo al consumidor como máxima prioridad
- Selección y priorización proyectos/áreas pilotos

70% *Ejecutivos afirma que el COVID ha acelerado la digitalización de su empresa*

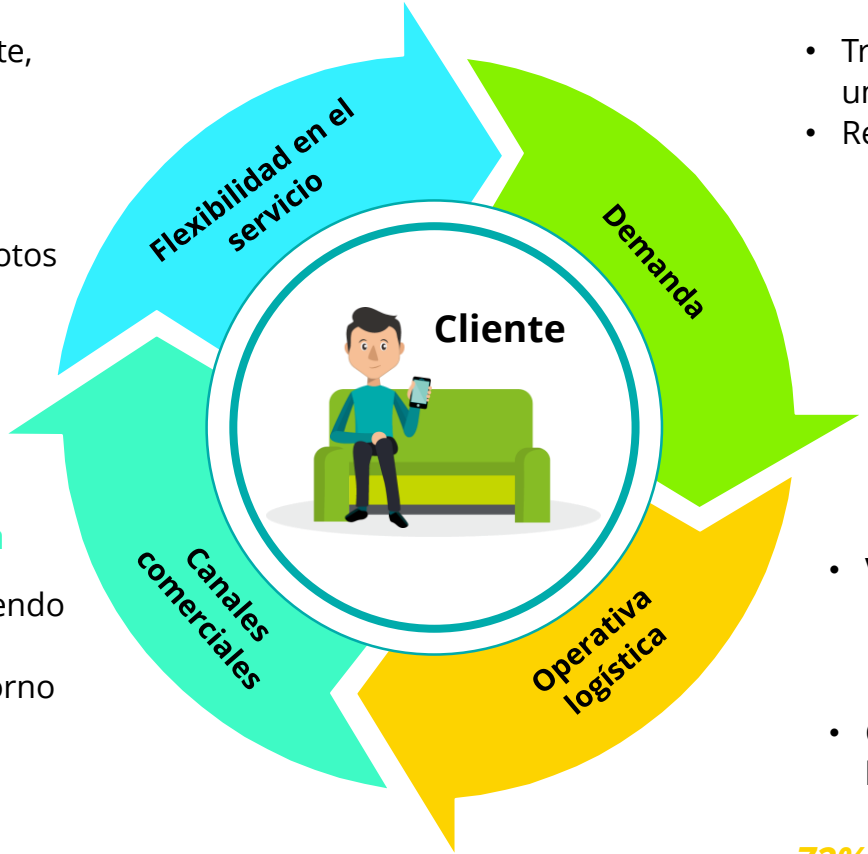
85% *Pronostican una mayor aceptación del teleworking*

Omnicanalidad y servicio post venta

- Mejorar la comunicación con el cliente teniendo en cuenta el canal y momento adecuado
- Revisión de **políticas de cancelación** y retorno de envíos
- Gestión y **seguimiento de incidencias,** de forma rápida y personalizada

3% *Las tiendas de proximidad han ganado cuota vs. las grandes superficies*

47% *De las PYMES españolas apuesta por la omnicanalidad*



Industria 4.0 y Porfolio

- Transformación de los **modelos de negocio** a un entorno 4.0
- Revisión del **portfolio de productos**:
  - Referencia de alto volumen, alto margen
  - Referencias estratégicas
  - Resto de referencias

62% *De los consumidores podría ser infiel a sus marcas*

61% *De los consumidores opina que el precio cobrará mucha mas importancia*

Trazabilidad logística

- **Visión 360º** del envío, incluyendo:
  - Localización a tiempo real
  - Huella ecológica
  - Menor impacto en la congestión
- Cumplimiento y control de las **nuevas medidas higiénicas** establecidas

72% *Elegirán enseñas en los productos que cuenten con niveles altos de seguridad*

84% *De los españoles se mostrará más cautelosos con respecto a cuestiones de limpieza, salud y seguridad*

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿ESTA MI CADENA DE SUMINISTRO PREPARADA PARA DAR UNA RESPUESTA ADECUADA?

¿En qué fase estoy/quiero estar?

Mi foco debería estar en...

RESPUESTA

ENTENDER EL GRADO DE EXPOSICIÓN:

- Identificar los **riesgos** de la cadena de suministro y las **interrupciones**
- Revisar **disponibilidad** de la plantilla: turnos, absentismo, protocolos, etc.

ANTICIPAR DISRRUPCIONES:

- Desarrollar **planes de contingencia** operacionales
- Adecuar las estrategias antes los **cambios en la oferta y la demanda**
- Priorizar la segmentación de **clientes** y acciones de protección

PROTEGER STAKEHOLDERS:

- Limitar viajes, potenciar y proteger a los empleados y estar **cerca de clientes y proveedores**

RECUPERACIÓN

MEJORAR LA RESPUESTA DE LA SCM:

- Analizar tipología y niveles de riesgo en la **red de proveedores**
- Colaborar con clientes y proveedores para **priorizar operaciones**
- **Administrar inventario** y flujo de **efectivo** periódicamente

DISEÑAR EL MODELO FUTURO:

- Plantear estrategias de localización de la actividad productiva y **proximidad de la cadena de suministro**
- Gestionar con metodología agile

CONSTRUIR PARTNERSHIPS:

- Revisar **condiciones** y fidelizar Stakeholders clave, especialmente proveedores Tier-1 y cliente tipo A

TRANSFORMACIÓN

AFIANZAR EL CONTROL DE LA CADENA:

- **Control Tower** como mecanismo para establecer controles para **predecir, detectar e implantar respuestas** a riesgos y cambios
- Reestructurar la cadena de suministro para **mejorar la adaptación** al nuevo escenario
- Establecer **canales de comunicación** abiertos con clientes y proveedores
- Evaluar la capacidad / incentivos para proporcionar **soporte financiero**

TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

- Redefinición de la **estrategia digital** de la compañía
- Desarrollo de **modelos logísticos futuros** (drones, micro-hubs, flotas eléctricas)

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿CUÁLES SON LAS ÁREAS MÁS IMPACTADAS DE MI CADENA DE SUMINISTRO?

Planificación

Problemática

- Demanda **fluctuante e incierta**
- Planificación limitada a **corto plazo**
- Alto **impacto** en los **costes**

Palancas de mejora

- **Generación flexible de escenarios** y mejora de los procesos de planificación
- **Análisis de riesgos** y **gestión** de los mismos

Aprovisionamiento

Problemática

- **Cierre** de **proveedores**
- **Limitación** de envíos de **stock**
- **Modificación** de contratos con **volúmenes** fijados
- **Falta** de **liquidez** para el pago de proveedores

Palancas de mejora

- **Homologación** y diversificación de **proveedores**
- **Revisión y renegociación** de contratos con terceros
- **Garantizar el stock** para la continuidad de la operación

Fabricación

Problemática

- **Falta de capacidad** de procesado en centros logísticos
- **Mayor control** de la calidad del producto e higiene sanitaria
- Poca **digitalización** y automatización en los procesos

Palancas de mejora

- **Automatización y optimización** de procesos
- **Mantenimiento predictivo** y **robotización de procesos**
- Obtención de **certificados** sanitarios

Logística y distribución

Problemática

- **Poca trazabilidad** en la cadena
- **Reducción** en la calidad de **servicio**
- **Recogida** en **domicilio** para la devolución de productos

Palancas de mejora

- Aplicación de **Blockchain** para incrementar la **trazabilidad**
- Cálculo **dinámico de rutas**
- Alianzas y **Partnerships estratégicos** para afrontar los nuevos retos

Flexibilidad y robustez | **Proximidad y coste** | **Digitalización y automatización** | **Trazabilidad y Partnerships**

RESILIENCIA

¿QUÉ DESAFÍOS TENDRÉ QUE AFRONTAR EN MI PLANIFICACIÓN?

Planificación | *Aprovisionamiento* | *Fabricación* | *Logística y distribución*

Principales desafíos

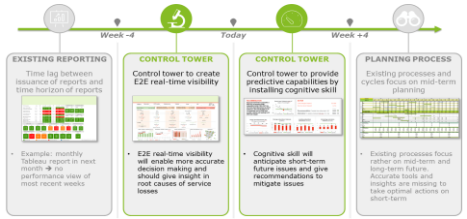
Ilustrativos

Planificación integral

- Implementación de herramientas de planificación, **integrando la visión** de ventas y operativa
  - **Visión comercial:** Alinear necesidades de clientes con nuevas tendencias
  - **Visión operativa:** Encaje de la producción ante una demanda fluctuante

Supply Chain Control Tower

- Conectividad en **tiempo real 24/7 de datos**, indicadores y **alarmas predictivas** de la cadena de suministros
- Definición de un modelo dinámico **para toma de decisiones** basada en datos actuales y dar respuesta de forma inmediata



Digital procurement

- Implementaciones de **herramientas tecnologías para la definición de modelos predictivos**
- Visualización de datos y tendencias para acelerar la toma de decisión
- Definición de nuevas estrategias de externalización y/o outsourcing

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿ QUÉ DESAFÍOS TENDRÉ QUE AFRONTAR EN EL APROVISIONAMIENTO?

Planificación | ***Aprovisionamiento*** | *Fabricación* | *Logística y distribución*

Principales desafíos

Eficiencia comercial

- Gestión **analítica avanzada** con herramientas tecnológicas
- Modelos de **eficiencia comercial para la predicción de pérdida de contratos**
- **Revisión y renegociación** de contratos con terceros

Homologación y diversificación

- **Análisis del portfolio de proveedores** teniendo en cuenta variables como: proximidad, nivel de stock, periodos de pago, capacidades

Predicción del stock

- Redefinición del propósito de la tienda: cambiar la proporción de back-of-store a front-of-store para **soportar mayores necesidades** de cumplimiento en línea
- Construir herramienta para la **retroalimentación** de **datos para predicción y optimización del stock**

Ilustrativos

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿QUÉ DESAFÍOS TENDRÉ QUE AFRONTAR EN LA FABRICACIÓN?

Planificación | Aprovisionamiento | **Fabricación** | Logística y distribución

Principales desafíos

Digitalización de procesos

- **Automatización de almacenes** (stow y picking automático, recepción de pallets mediante códigos QR, herramientas RFID, gafas de visión aumentada..)
- Utilización de **nuevas tecnologías** como la robotización **RPA** para **mejorar** la **eficiencia** (operaciones 24/7, incremento de calidad y velocidad…)

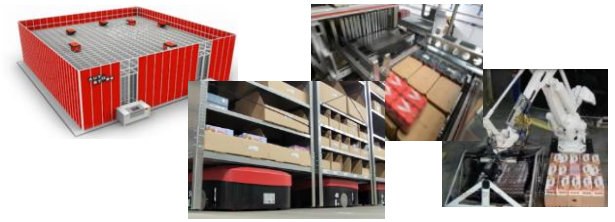
Mantenimiento predictivo - Cognitive spend

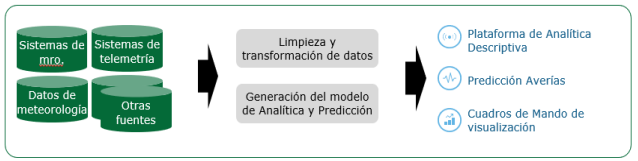
- Modelos **analíticos Bottom-up** para la reducción de costes y para la **realización** de un **mantenimiento predictivo** indirecto basados en **Analytics**
- **Incorporación de sensorización (IoT)** en los procesos de fabricación para obtención de información en tiempo real

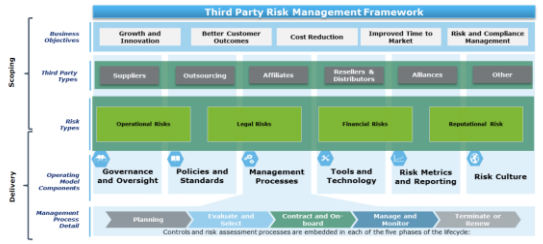
Seguridad

- Incremento de la **seguridad y prevención de Cyber ataques** en entonos productivos, mejorando **la gestión de riesgos de la compañía**
- Revisión de **vulnerabilidades y riesgos en la gestión de redes**

Ilustrativos







 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿QUÉ DESAFÍOS TENDRÉ QUE AFRONTAR EN LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS?

Planificación | *Aprovisionamiento* | *Fabricación* | ***Logística y distribución***

Principales desafíos

Trazabilidad Blockchain

- Implementación en la trazabilidad de tecnología **Blockchain** para incrementar la **transparencia** y **seguridad** del cliente (OBA4Trace)
- La implementación de esta **tecnología** nos permite **incrementar** la experiencia del cliente y su **satisfacción**

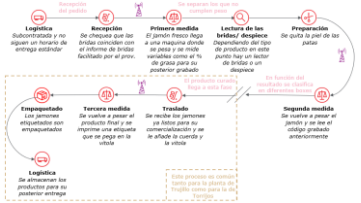
Visión End-to-End

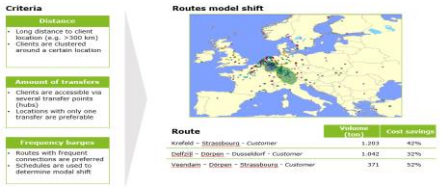
- **Generar** una Visión **End-to-End** de la cadena de suministros
- **Integración** de todo el End-to-End del proceso
- **Monitorización** y **seguimiento** de todos los **procesos** a lo largo de la cadena

Cálculo dinámico de rutas

- **Cálculo dinámico** de las rutas que nos permite **optimizar** las **redes logísticas** y todos los flujos de información
- **Actualización** y **seguimiento** en **tiempo real** de las rutas (reducción de costes y tiempos de respuesta)

Ilustrativos





 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿CUÁLES SON LOS RETOS Y LA IMPORTANCIA DE LA ÚLTIMA MILLA?

La Última Milla como factor clave de la logística

Pre – Covid 19

El foro económico mundial anticipaba un aumento de la demanda de **entregas de última milla del 78%**

+

Covid 19

+33% consumidores online de productos de alimentación

+40 – 50% de pedidos food delivery

=

Post – Covid19

Aceleración del proceso de aumento de **importancia de la Última Milla**

Algunos sectores afectados por la logística de última milla

HORECA

- **Optimizar** la elevada **frecuencia** de aprovisionamiento

>6 aprovisionamientos al día de media por establecimiento

- Potenciar y mejorar los **niveles de digitalización**

95% de establecimientos no han digitalizado su cadena

Retail

- **Eficientar** las **entregas** de pedidos online

Aumento hasta x4 (alcanzando el 25% de los ingresos durante el confinamiento) en el canal online

- Reducir **costes de preparación y reparto** de pedidos

Alianzas estratégicas con empresas de reparto

E-commerce

- **Eficientar modelos operativos** para hacer frente a los incrementos de volumen

12% de reducción del precio de los envíos e-commerce

- **Transformar y modernizar** la flota

87% de los envíos de última milla son realizados en furgoneta

Sanidad/Farmacia

- **Optimizar los aprovisionamientos** de medicamentos en hospitales y oficinas de farmacia

150.000 suministros diarios aproximadamente

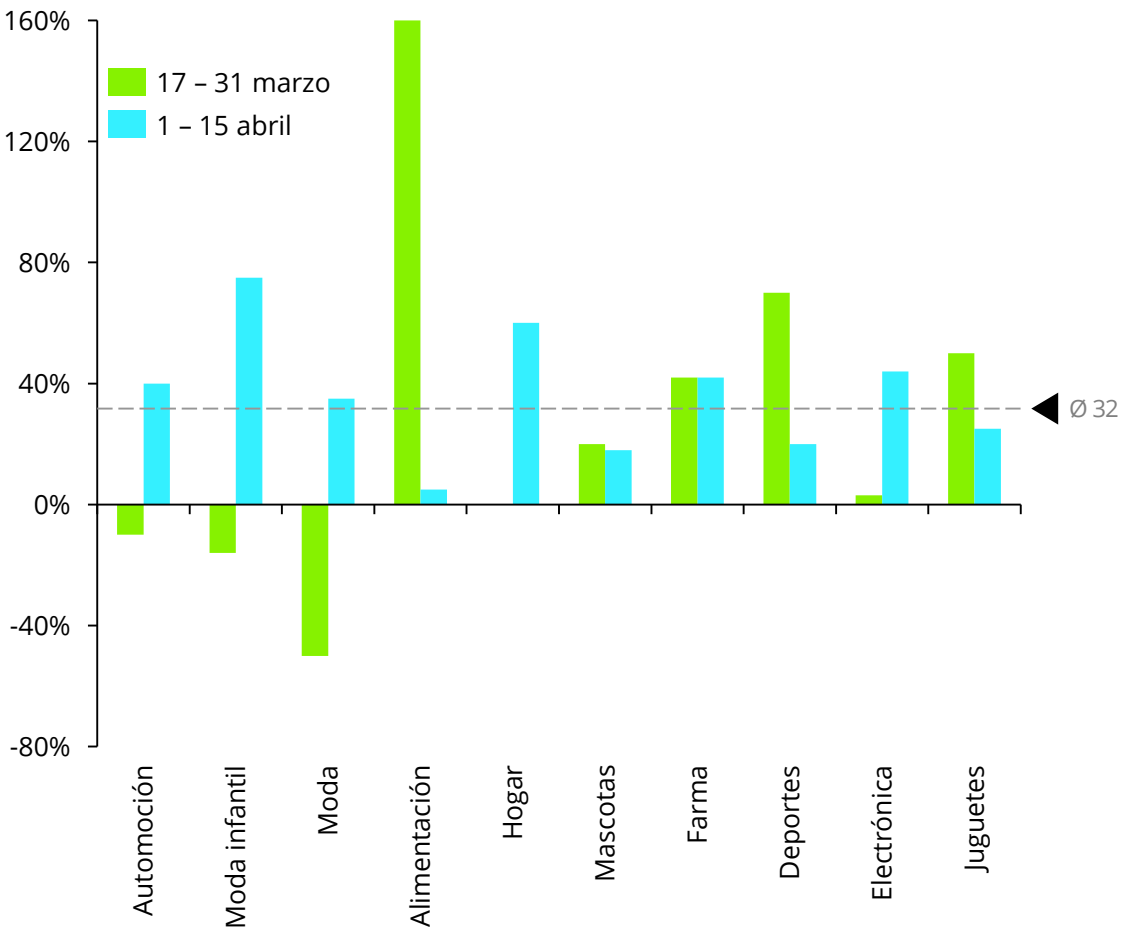
- **Redefinir la venta online** marcada por la fuerte regulación

50% de los medicamentos vendidos online sin cumplir la normativa sanitaria

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿CÓMO SE HA VISTO AFECTADO LA ÚLTIMA MILLA E-COMMERCE?

El aumento del canal online…



…obliga a las empresas a hacer frente nuevos retos logísticos

1. Aumento de la demanda

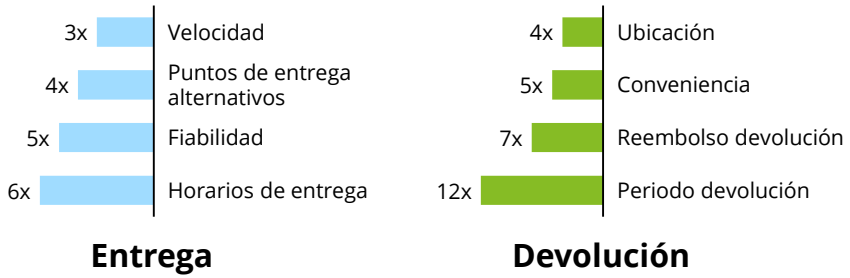
- 19% anual (CAGR) en el e-commerce en los últimos 10 años
- Un incremento de +300% de volumen durante la crisis, ocasionando colapso logístico

2. Costes de envío elevados

- 86% de los envíos son a domicilio lo que supone un aumenta en los costes (el coste para el supermercados es entre 3 y 4 veces mayor)
- Empresas de paquetería presentan 10 – 15% de fracaso en la primera entrega, lo que obliga a repetir el envío doblando sus costes

3. Un consumidor más exigente

- Nuevas condiciones de higiene y seguridad
- Definición de nuevas políticas de cambio y devolución
- Coste de envío considerado x veces más importante que…



 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

¿CÚALES SON LAS PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN DE LA ÚLTIMA MILLA?

Activos logísticos que permiten las entregas:

- Almacenes (hubs urbanos / micro-hubs, etc.)
- *Lockers*
- Zonas de carga y descarga más optimizadas

Es necesaria la inversión pública y privada en el sector:

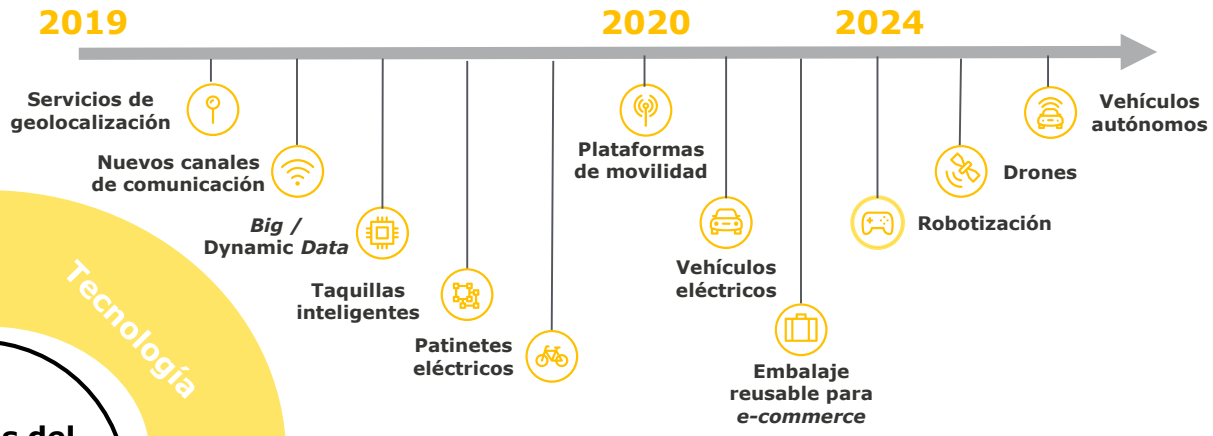
Macro complejo logístico en Barcelona:

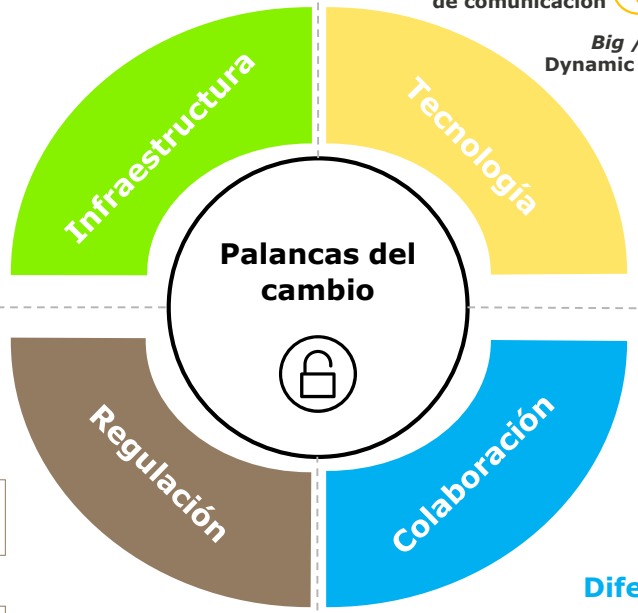
- +75 hectáreas dedicadas al *e-commerce*
- Inversión: **1.264M€**

Plan Inmobiliario Madrid-Barajas:

- Mayor polo logístico de España.
- Inversión: **1.096M€**

Tecnologías y plazo de implementación:





La regulación futura deberá subsanar las actuales **Ineficiencias:**

Regulación Heterogénea	Distintas normativas tanto a nivel territorial como a nivel institucional
Regulación Reactiva	Tardía y con el objetivo de atajar problemas ya existentes
Escasa colaboración	Acciones independientes de los sectores involucrados

Tipos de **colaboración en la Última Milla**:

Fabricantes - distribuidores

Reducir ineficiencias, optimizando dos áreas principales:

- Planificación avanzada de la oferta
- Estimulación de la demanda

Diferentes empresas que operan en la última milla

- Alianzas estratégicas entre empresas

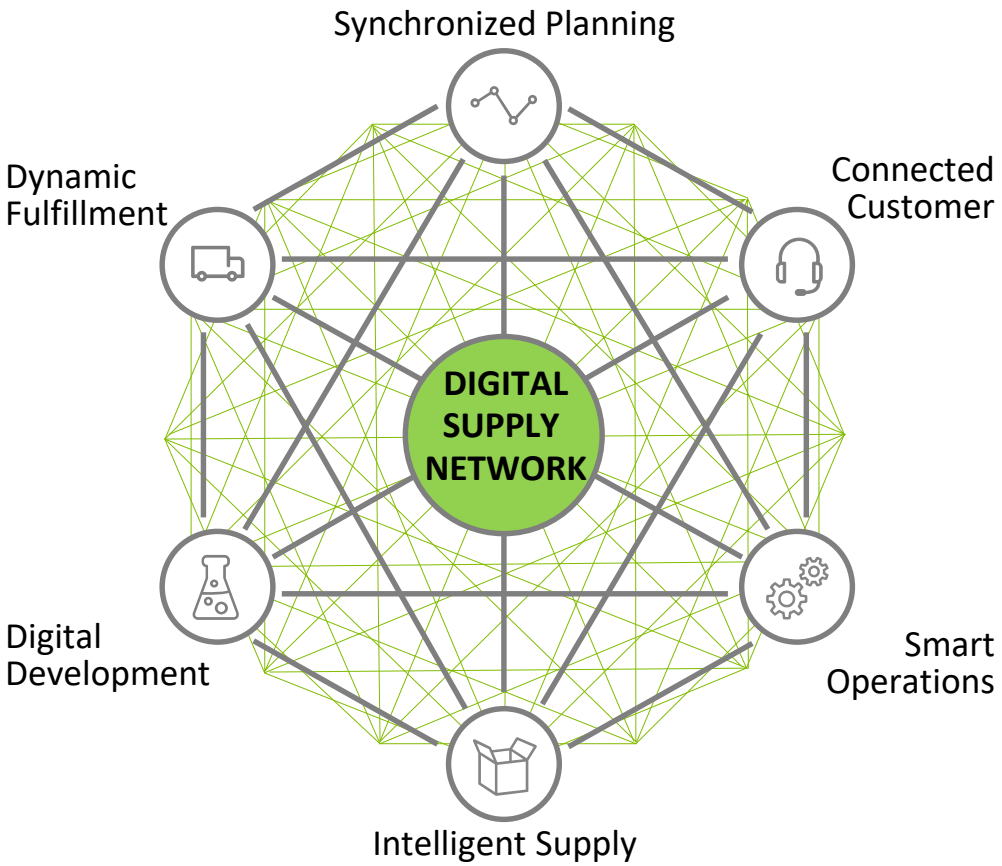
Sectores de actividad – Administraciones Públicas

- Mejor regulación de la movilidad y el transporte de mercancías, que permita reducir la congestión y la contaminación de las ciudades

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

ASPECTOS CLAVE A CONSIDERAR

- **Resiliency versus efficiency trade-offs**
- **Supply Network versus supply chain**
- **Local/Regional versus global**
- **Digital versus physical**
- **Automation versus labor**



 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Deloitte.

Los nuevos modelos de trabajo y liderazgo

JOAN PERE SALOM

04 JUNIO 2020

NEW NORMAL OUTRIDERS

UN POCO SOBRE MI

Joan Pere Salom

Socio

Human Capital

Carrera profesional

- Socio de Deloitte desde 2006 en el área de consultoría de Recursos Humanos.
- A lo largo de su carrera ha proporcionado asesoramiento a directivos en la definición de la estrategia de Recursos Humanos, desarrollo de líderes, transformación de la función de RRHH, en transformación y diseño organizativo, gestión del cambio, gestión de talento, compensación y beneficios.
- Ha desarrollado proyectos de consultoría para compañías líderes en varios sectores: Banca, Turismo, Seguros, Automoción, Telecomunicaciones, Farmacéutico, Utilities, etc.
- Ha desarrollado proyectos de consultoría para compañías líderes : Banco Santander, BBVA, Bankia, Banc Sabadell, Meliá Hotels International, Iberostar, SEAT, Suez, Esteve, Endesa, Acciona, Telefónica, entre otras.

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

Paradoja:

[sustantivo]

Una situación, persona o cosa que combina características o cualidades contradictorias.

ESTE AÑO NOS CENTRAMOS EN LA GRAN PARADOJA A LA QUE SE ESTÁN ENFRENTANDO LAS ORGANIZACIONES

Humanizar las organizaciones en un mundo impulsado por la tecnología

Principios de década
Mitad de década
Final de década
Recuperación de la crisis
Tecnologías revolucionarias
Rediseño de cargos y del trabajo
La empresa social
Nuevo contrato social
Nube
Redes de equipos
Explosión de datos
Baja productividad
Cambio exponencial
Measuring Workforce
2020 / 2040
Deloitte
Human Capital Trends 2013
Global Human Capital Trends 2014
Rewriting the rules for the digital age
The rise of the social enterprise
Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus
The social enterprise at work: Paradox as a path forward

Nuevo contrato social
La empresa social
HUMANOS
Tecnologías revolucionarias
Explosión de datos
TECNOLOGÍA

HUMANOS

Pertenencia

Seguridad

Determinación

Individualidad

Reinvención

Incertidumbre

TECNOLOGÍA

¿Cuál es el camino para resolver esta paradoja?

Propósito

Una organización que no solo habla sobre el propósito, sino que integra el significado en todos los aspectos del trabajo cada día

Personas — **PERTENENCIA**

Tecnología — **INDIVIDUALIDAD**

HOY

Las organizaciones utilizan la misión y valores para crear una conexión de alto nivel entre la organización y sus colaboradores

MAÑANA

Las organizaciones profundizan en el sentido de contribución, la conexión con el propósito y con los equipos en el día a día

SEGURIDAD

REINVENCIÓN

Potencial

Una organización diseñada y organizada para maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer en un mundo de máquinas.

HOY

Las organizaciones basan sus estrategias de talento sobre lo que conocen: lo que cada colaborador ha demostrado que puede hacer y lo que ha hecho

MAÑANA

Las organizaciones establecen estrategias de talento basadas en lo que los colaboradores son capaces de hacer y desarrollan sus capacidades para contribuir de forma diferencial

MÁS ALLÁ DEL *RESKILLING*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

SÚPER-EQUIPOS

DETERMINACION

INCERTIDUMBRE

Perspectiva

Una organización que fomenta y adopta una orientación hacia el futuro, preguntándose no solo cómo optimizar hoy, sino cómo crear valor mañana

HOY

Las organizaciones están siendo impulsadas a ser cada vez más transparentes sobre las decisiones que están tomando, un aspecto clave para ser una empresa social

MAÑANA

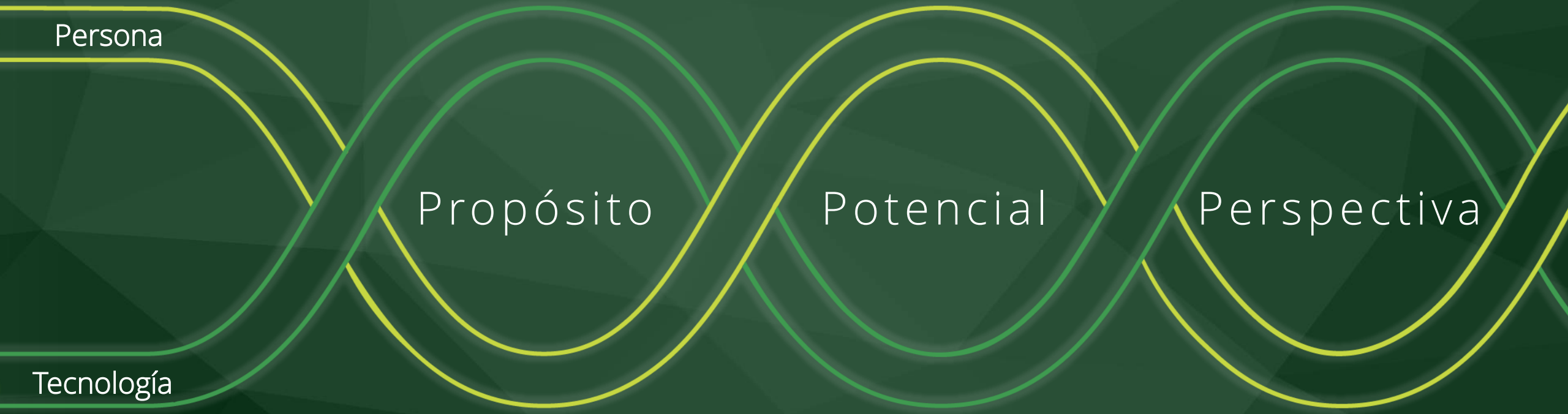
Entender los impactos del futuro del trabajo para anticiparse en la toma de decisiones, adquiriendo una visión global que permita abordar las necesidades del hoy y las inquietudes del mañana de manera ética

NUEVAS MÉTRICAS PARA GESTIONAR EL TALENTO

ÉTICA Y FUTURO DEL TRABAJO

EL ENIGMA DE LA COMPENSACIÓN

Estos atributos representan el ADN de la Empresa Social en acción

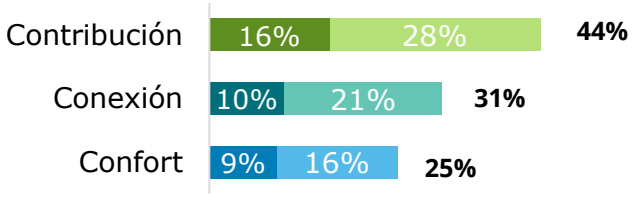


PERTENENCIA

Elementos clave para fomentar el orgullo de pertenencia

¿Cuál de los siguientes elementos es el mayor impulsor del orgullo de pertenencia?

- Trabajadores que pueden llevar su auténtico y completo yo al lugar de trabajo
- Trabajadores que reciben un trato justo
- Trabajadores que pueden identificarse con un equipo definido (por ejemplo, función, departamento, geografía, etc.)
- Trabajadores que tienen un sentido de comunidad y se sienten conectados con otros en la organización
- Trabajadores que son valorados por sus contribuciones individuales
- Trabajadores que se sienten alineados con el propósito, la misión y los valores de la organización



Acciones para el refuerzo de la cultura corporativa con trabajadores en remoto

Refuerzo del propósito y los valores

- **Desarrollo** y seguimiento del **sentido de contribución**
- Refuerzo de la **comunicación alrededor del propósito** (impacto social, acción solidaria…)
- **Guías** de cómo **integrar** los **valores corporativos** en las acciones del **día a día**

Refuerzo de las dinámicas de equipo

- **Stand-up meetings** por **departamento** para compartir logros, metas y objetivos
- **Acercar a la plantilla la alta dirección** a través de nuevos canales
- **Sesiones 1:1** entre **líder** y **empleado** destinadas al feedback, reconocimiento y mejor conexión personal
- Decálogo de **reuniones eficientes** y **efectivas** para los equipos
- **Canales** con foco **informal** y **social**: challenges, after-hours virtuales o digital-coffee-break, wellness break…

Fuente: Análisis Deloitte & Global Human Capital Trends, 2020

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

PERTENENCIA

Antes de COVID19 los empleados demandaban una serie de medidas a las organizaciones**...**

% de influencia de varios factores en la capacidad de una organización para crear sentido de pertenencia

Fuente: Deloitte Human Capital Trends, 2020

...durante el COVID19 las organizaciones se han visto **forzadas a implantar medidas** que daban respuesta a varias necesidades...

Batería de medidas implantadas por la mayoría de organizaciones

- **Trabajo en remoto** generalizado
- **Flexibilización** de la **jornada laboral**
- **Medidas** de **bienestar emocional** y **físico** (bienestar, servicio médico, ...)
- Aumento de la **comunicación formal** e **informal**
- **Canales alternativos** de relación con el empleado (asistentes virtuales)
- (...)

...ahora las organizaciones deben **diseñar un plan estructural** que mantenga el **compromiso** de los empleados...

Plan de trabajo para abordar el diseño del plan estructural de medidas

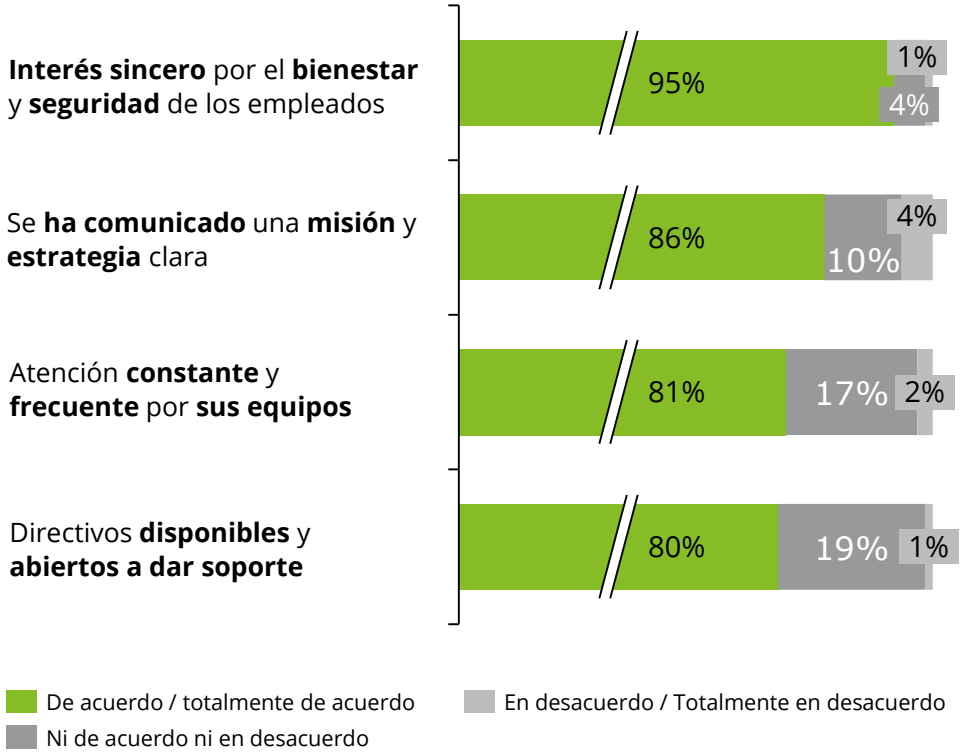
- **Medir** el **sentido de contribución** del conjunto de profesionales de la organización
- **Hacer** que las personas se **sientan parte de la solución** (empoderar a las personas a tomar decisiones que fomenten el sentido de contribución)
- **Identificar decisiones tomadas** en situación de crisis que hayan podido impactar de forma positiva/negativa

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

LIDERAZGO

Los empleados consideran **que el liderazgo ha respondido adecuadamente** ante la situación de crisis[1]...

Valoración de los empleados con respecto a la actitud de sus líderes durante la crisis (2020)



...a su vez se han identificado áreas en las que **evolucionar** el **modelo de liderazgo**

- Reforzar las habilidades de **resolución de problemas**
- Mostrar de forma equilibrada **empatía** y **asertividad** con los equipos
- Aprovechar el "upgrade" en sus **capacidades digitales** para poder **liderar el cambio** en las formas de trabajo de los empleados
- Focalizarse en los **colectivos clave** y darles **soporte en la gestión** de los **equipos** para poder llegar a toda la organización
- Aprovechar la oportunidad para refinar el **mapa de talento** de la organización (real y oculto) y para potenciar las **redes informales de liderazgo**
- Ser más **explícitos** en la definición de **expectativas** y **objetivos** con los equipos

Fuente: Análisis Deloitte y Encuesta global realizada por el observatorio de Recursos Humanos de Josh Bersin, Abril 2020, más del 1.000 encuestados de grandes organizaciones

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

RESKILLING

Ilustrativo

~60

Perfiles serán necesarios para realizar la actividad del futuro

~10 Nuevos	~30 Evolución significativa	~20 Evolución limitada
• Perfiles con los que la organización no cuenta actualmente	• Perfiles que cambiarán significativamente sus tareas y capacidades necesarias, requiriendo acciones específicas de Recursos Humanos	• Perfiles con cambios limitados en sus tareas y capacidades necesarias, se pueden considerar BAU
Ejemplos de perfiles		
• *Bot Manager* • *Cognitive Developer* • *DevOps Engineer* • *Agile Coach*	• *HR Specialist* • *Marketing Specialist* • *Data Scientist* • *Product Owner*	• *Accountant* • *Investor Relations* • *Proc. and Third Party Cost Management*

2/3 con claro "reskilling"

Reskilling / upskilling por área (%)

Fuente: Análisis Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

RESKILLING

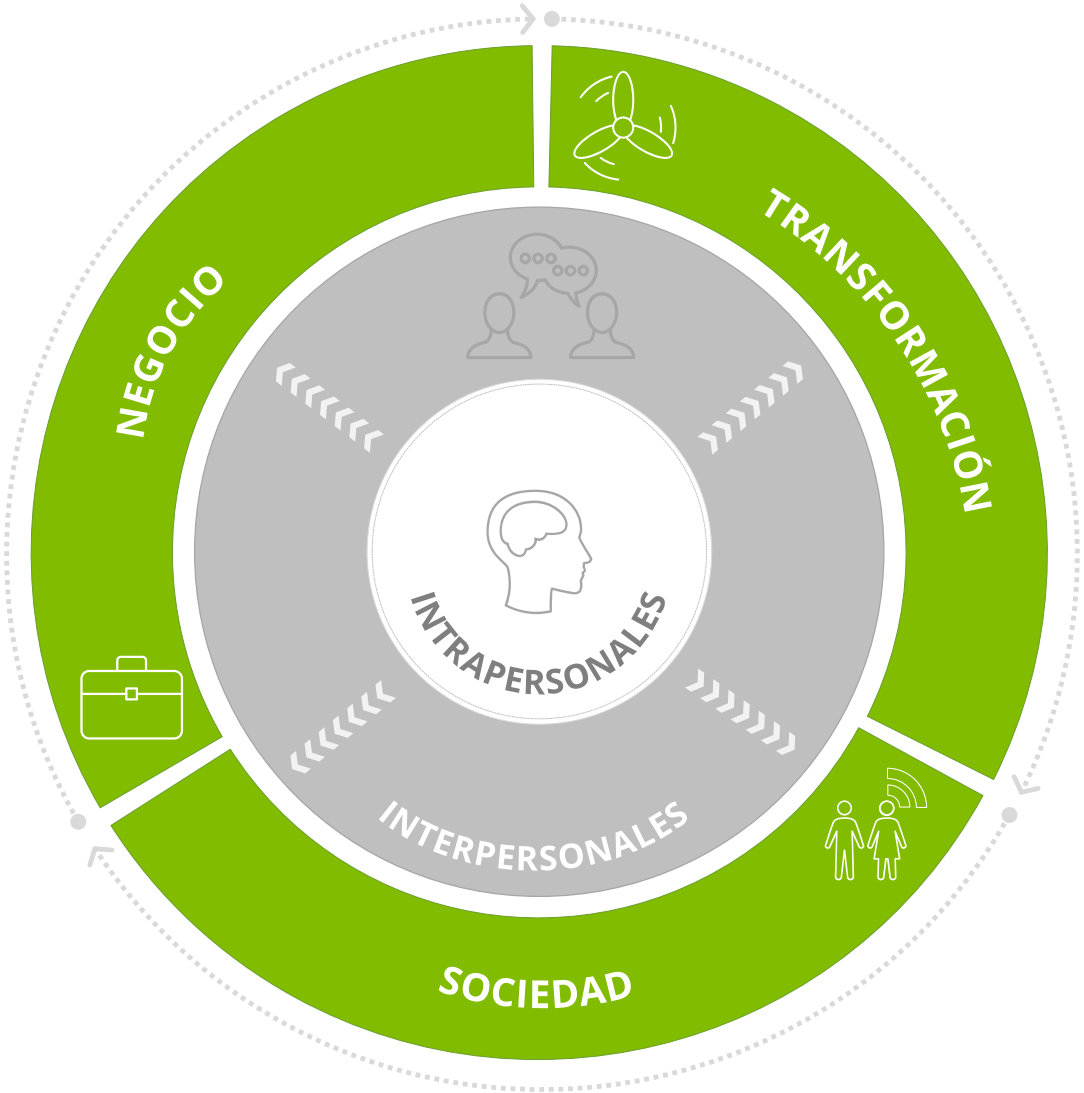
En el ecosistema del talento la **esencia de la propia persona**, así como su **interacción con los demás** son un núcleo clave que identificamos como "**skills humanas**"

En este entorno en "movimiento" constante, las personas…

… deben aprovechar y potenciar sus capacidades para **impactar en el negocio**

… son clave para **activar la transformación**, adaptándose a la velocidad del entorno

… deben afrontar el desafío de encontrar sentido a su trabajo para **contribuir al bienestar social**



Fuente: Análisis Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

RESKILLING

Las skills se han convertido en el aspecto clave para determinar la estructura de la organización y las necesidades de talento de la misma

Old rules

Organización → Equipos → Tareas → Perfil → Skill

New rules

A nivel general, se han identificado **7 áreas críticas** sobre las que deben trabajar las organizaciones

- **Nuevo liderazgo**
- **Colaboración y agile working**
- ***Customer & User Experience***
- **Innovación**
- **Inteligencia de datos**
- **Riesgos y resiliencia**
- **Empresa social**

Ahora, es clave que las organizaciones **desarrollen las capacidades críticas requeridas**, activando tres palancas clave:

1. **Identificar las capacidades críticas de la organización:** Empatía, resolución de problemas, adaptación al cambio, herramientas tecnológicas, comunicación digital, gestión de riesgos, atención remota, etc.
2. **Evaluar del nivel de capacidades actual vs. deseado:** Herramientas de autodiagnóstico, preguntas de reflexión sobre situaciones vividas, evaluaciones disponibles, evaluación de los líderes, etc.
3. **Desarrollar y/o adquirir las capacidades:** Iniciativas que fomenten la exposición de las personas para desarrollar capacidades especificas

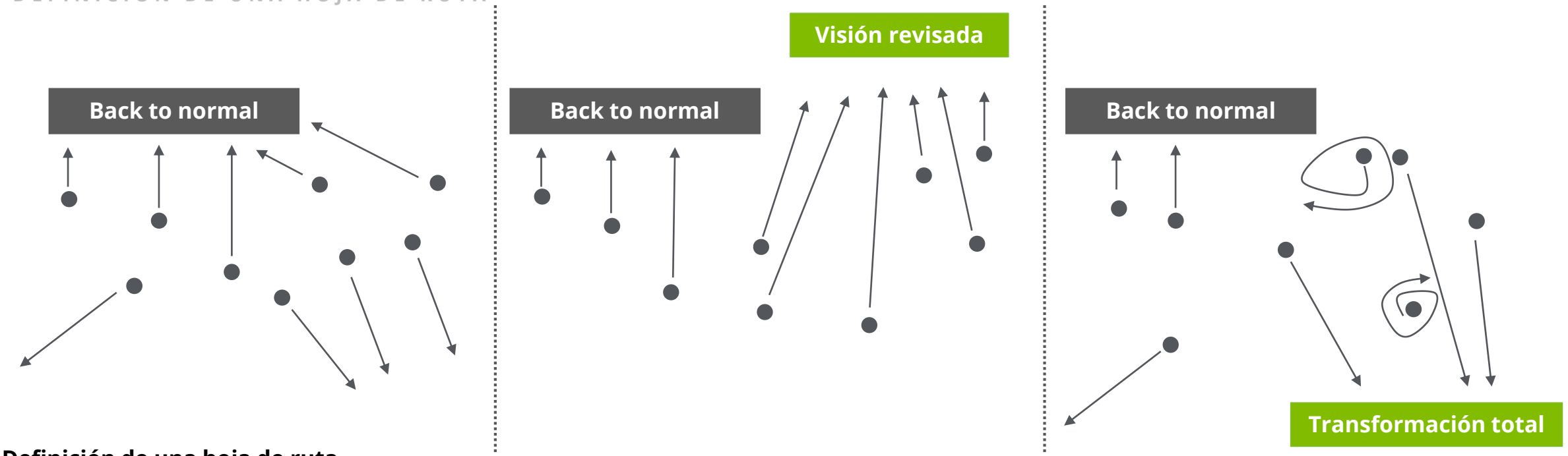
Ecosistema de reskilling y upskilling (Buy, Build, Borrow) para el desarrollo de capacidades concretas:

- Entrenamiento
- Movilidad
- Programas de intraemprendimiento e innovación
- Autodesarrollo
- Programas de captación
- Trabajo por proyectos

Fuente: Future of work in Healthcare - Deloitte, Future of work in Manufacturing – Deloitte y Análisis Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

DEFINICIÓN DE UNA HOJA DE RUTA



Definición de una hoja de ruta

Visión

Definición de la ambición y alcance de la transformación de las formas de trabajo y el talento

Compromiso

Entendimiento del nivel de compromiso de los empleados con la ambición definida

Programa

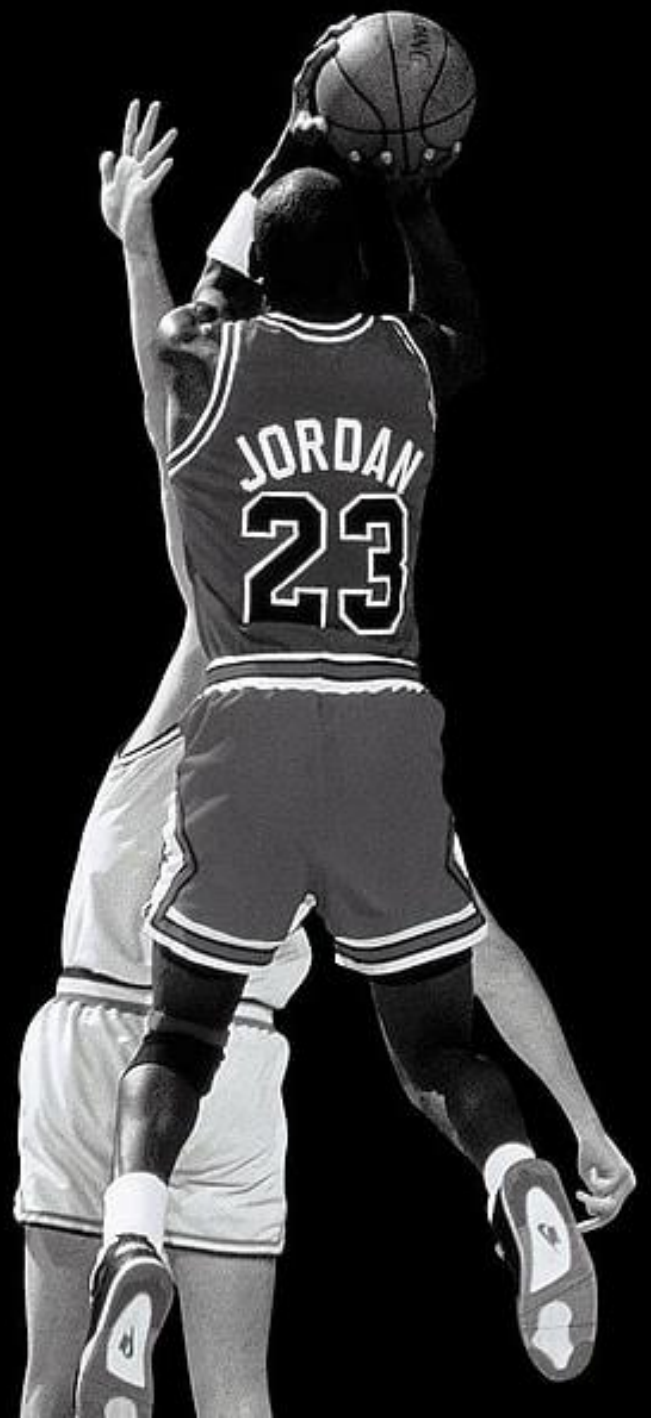
Crear un programa de transformación que suponga un ecosistema de iniciativas

Fuente: Análisis Deloitte

 Copyright © 2020 Deloitte Consulting SLU

“El desafío histórico de los líderes es gestionar las crisis mientras construyen el futuro.”

Henry Kissinger



Deloitte.
Be an Outrider!

Deloitte refers to Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") and its global network of member firms and their related entities, either to one or several of them. DTTL (also called "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to customers. For more information, see www.deloitte.com/about.

This communication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte Network”). None of the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

Copyright © 2020 Deloitte Consulting, S.L.U.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited