



an NTT DATA Company

Descifrando el COVID-19 en España

Claves para la gestión del re-arranque

Mayo 2020

Nota legal

- La actual situación del COVID-19 es altamente volátil y su evolución dependerá de un amplio rango de variables médicas, sociales, legales, políticas y económicas. Sin embargo, durante esta compleja situación, everis quiere proporcionar un punto de vista para identificar los *drivers* de cambio y evaluar la forma de afrontar y gestionar el re-arranque.
- Este documento contiene el punto de vista de everis a finales de abril de 2020 sobre la actual situación del COVID-19. Este no contiene ninguna recomendación médica ni de seguridad, solo un análisis económico, social y de gestión sobre la actual situación y un conjunto de recomendaciones generales.

Resumen Ejecutivo

Pandemia global, patrones similares, distintos impactos

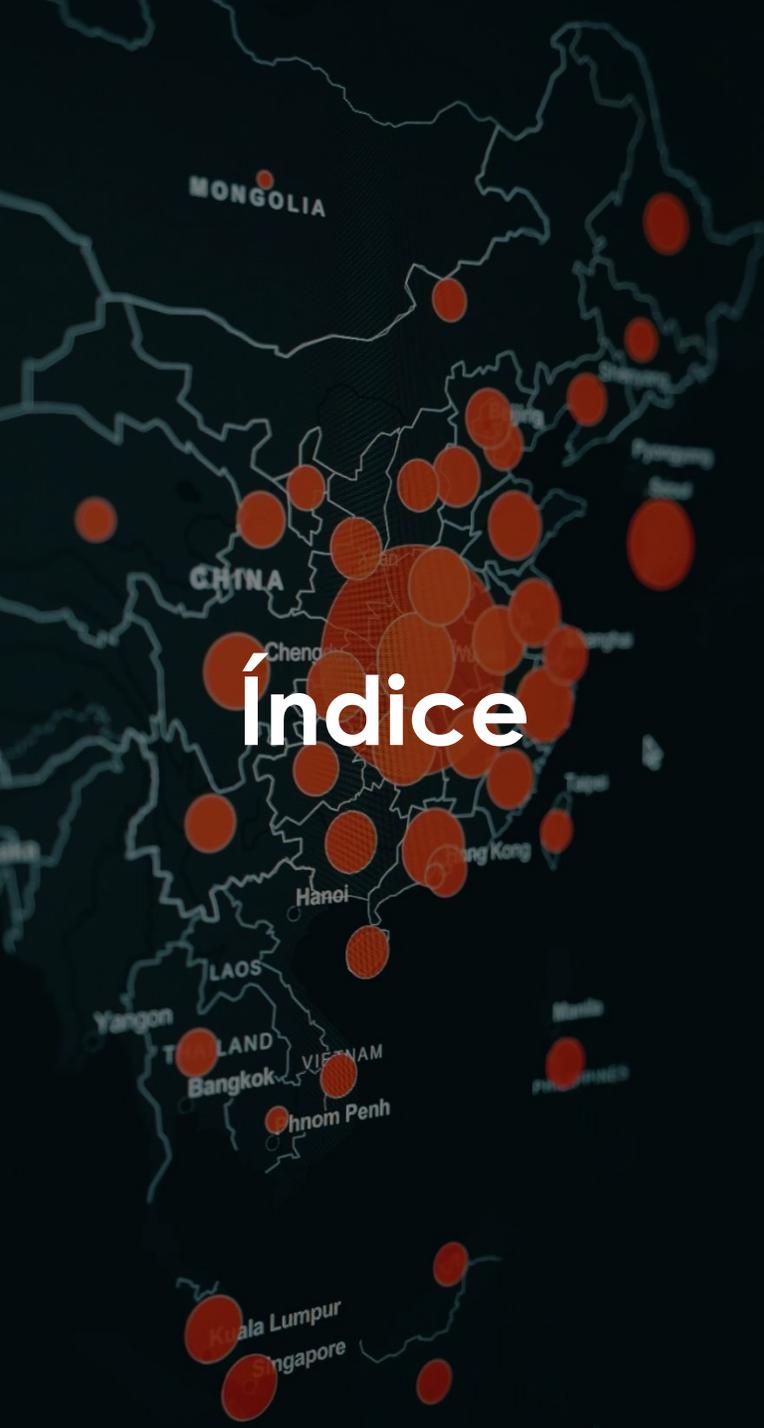
- **Europa y América del Norte suman el 67% del total de casos mundiales**, mientras que las primeras regiones impactadas (Asia Oriental y Pacífico) solo el 7%
- A pesar de la heterogeneidad en las estrategias iniciales, **los países han convergido en aplicar restricciones estrictas de movimiento y medidas de control por test** a medida que aumenta el conocimiento sobre la pandemia

A las puertas de la mayor y más profunda recesión de los últimos 50 años

- **Se esperan los peores resultados económicos de los últimos 50 años**, el poder de destrucción del COVID-19 es mayor al de crisis pasadas. **En España el impacto sobre el PIB puede alcanzar un -20% en el segundo trimestre**
- **Es de esperar una larga recuperación en U o L** ya que contracciones del PIB por debajo del -4% nunca se han recuperado en V
- Las economías no pueden soportar parones extensos en la actividad empresarial por **su impacto directo en las tasas de desempleo, que se han incrementado entre 4 y 6 veces debido a los expedientes de regulación temporales**
- **El gasto en el hogar disminuirá, balanceándose a cubrir “necesidades básicas”**. Los nuevos patrones de consumo marcarán la evolución del PIB
- Se espera que España alcance la fase de re-arranque en junio, mientras **el Gobierno ha iniciado un plan de desescalada presionado para minimizar el impacto económico**
- **Las economías deben actuar considerando múltiples escenarios de rebrotes**. Una vacuna, la profilaxis farmacológica, alcanzar la inmunidad grupal o el minimizar las condiciones de propagación conducen a everis a establecer 3 escenarios de recuperación económica que dañaran estructuralmente la economía según la base de datos de ‘recuperación de crisis-PIB’ de everis
- **4 motores acelerarán la recuperación de la economía española: el consumo interno, el turismo, la inversión pública ágil y eficiente, así como las exportaciones**

Recomendaciones para la agenda del CEO

- La nueva normalidad es una oportunidad para ganar ventaja competitiva **repensando modelos de negocio, rediseñando compañías y redimensionando recursos** para competir en la normalidad post-COVID-19
- Hay que **reconsiderar las estrategias de negocio habilitándolas para funcionar en distintos escenarios de recuperación futuros**
- **El diseño e implementación de Planes de Continuidad de Negocio pueden alterar el status quo** para garantizar operaciones ágiles y flexibles
- La contracción del mercado, el aumento de competitividad y los cambios en los patrones de consumo obligan a las empresas a **revisar su estrategia comercial, considerando nuevos canales, sectores, productos y servicios para recuperar cuota de mercado**
- **Las organizaciones deben transformarse**, abriéndose a nuevo talento externo, utilizando el **pensamiento en red y desarrollando relaciones con 3^{as} partes**
- **Adoptar nuevas tecnologías será clave, así como habilitar su implementación** ya que “la vuelta al pre-covid” es una ilusión



1

COVID-19
Comportamiento de
la pandemia

2

Análisis del
impacto del
COVID-19

3

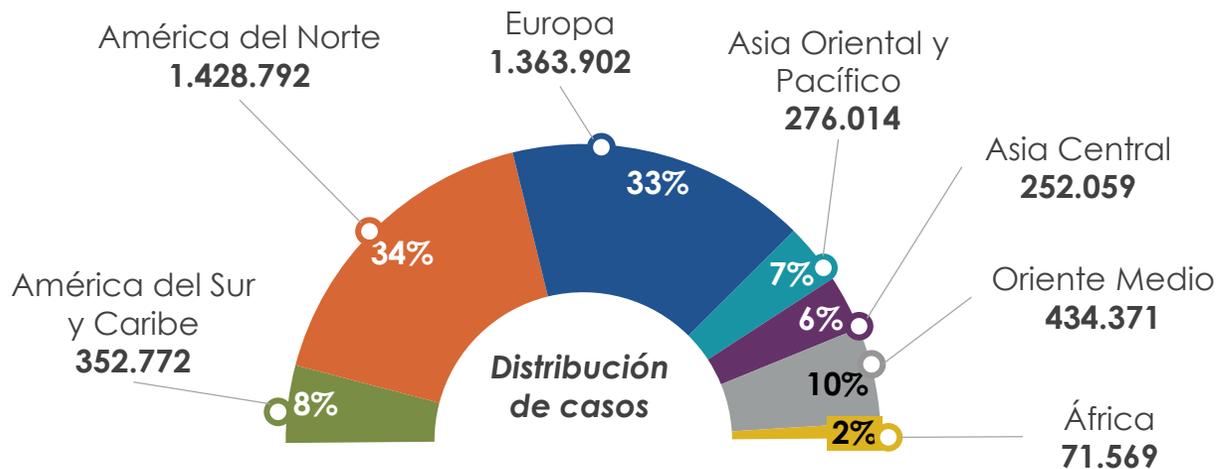
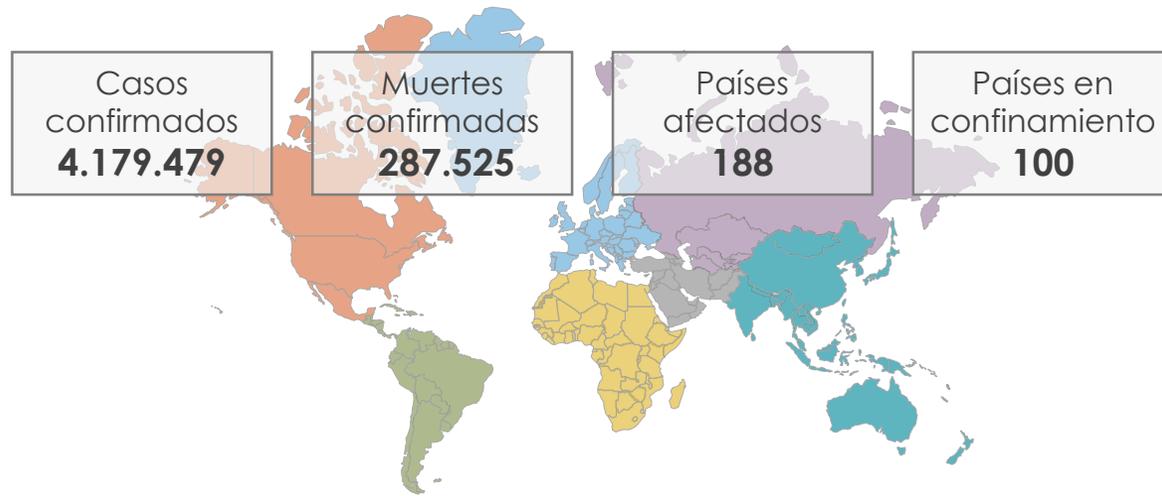
Qué esperar

4

Afrontando los desafíos
del COVID-19

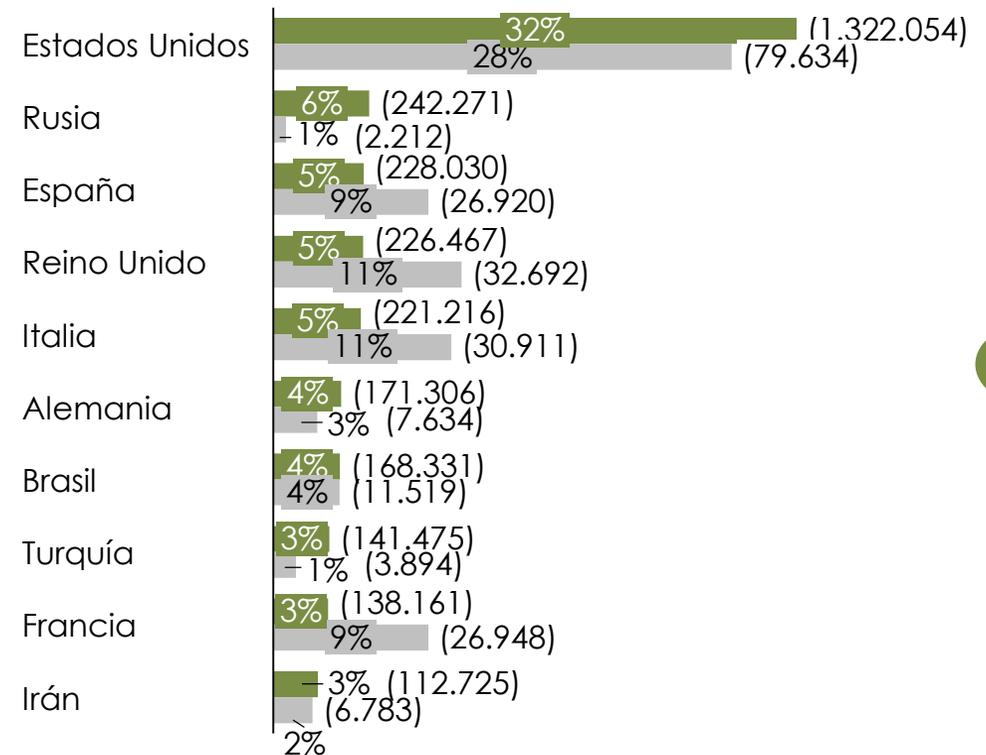
El COVID-19 se ha extendido por todo el mundo, especialmente en Europa y América del Norte (67%) con un impacto mayor y más crítico que en las regiones iniciales (Asia Oriental y Pacífico con un 7%)

Impacto del COVID-19 por Región



Top 10 países impactados

■ % de Casos Globales (Casos Acc)
 ■ % de Muertes Globales (Muertes Acc)



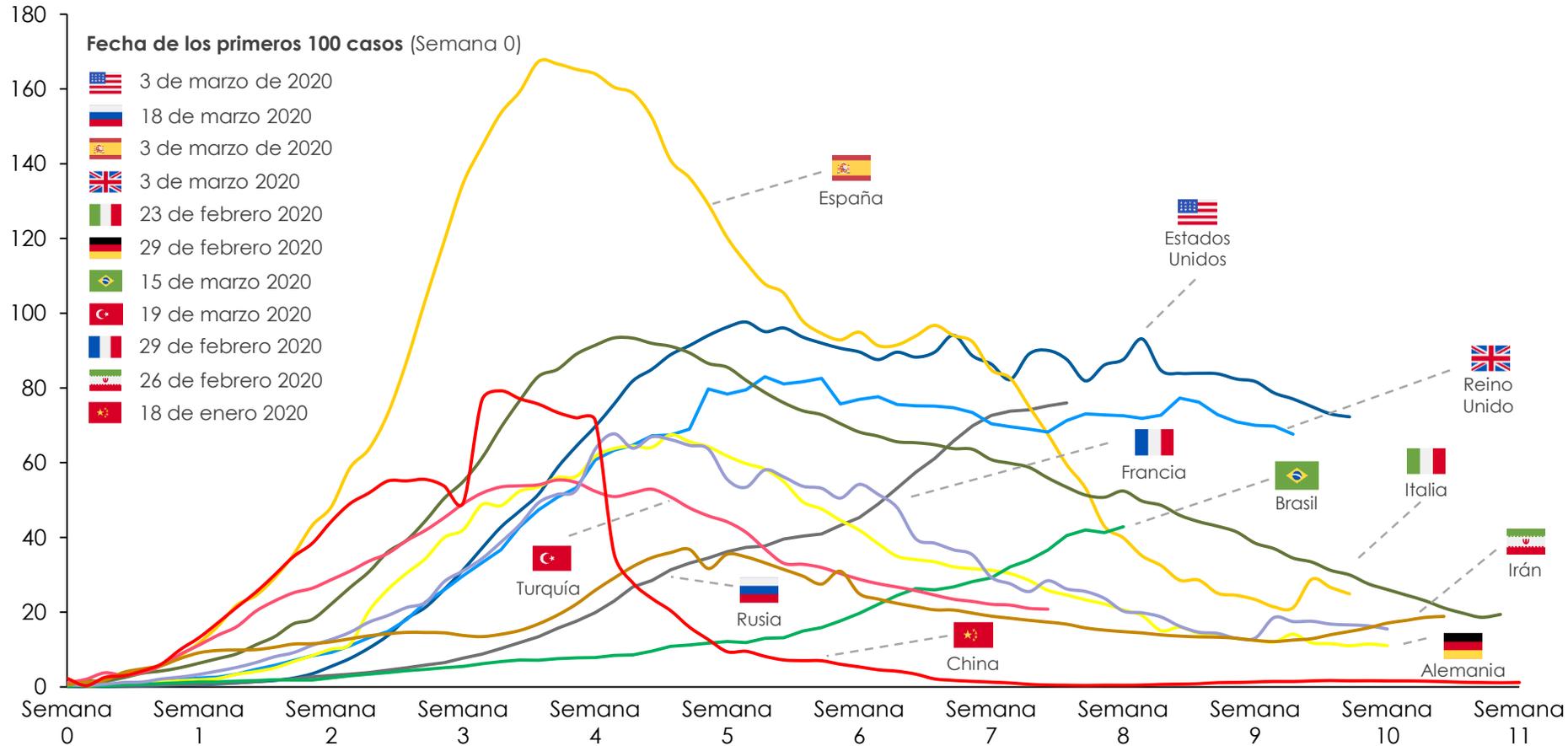
70%

Los países se han visto afectados por patrones similares pero con grados de impacto y velocidad de contagio radicalmente diferentes

Las curvas de contagio se comportan de forma similar en los distintos países

Elementos comunes

Top 10 países & China - Casos diarios por millón de habitante⁽¹⁾



Patrones estadísticos alineados

Pico alcanzado entre la semana 3 y la 6, rápida propagación en todas las geografías

Dificultad en el control de la propagación

La contención de la propagación y la evolución de la pandemia varían en cada país, ya que los gobiernos no tiene un manual común sobre como manejar el COVID-19 de forma óptima

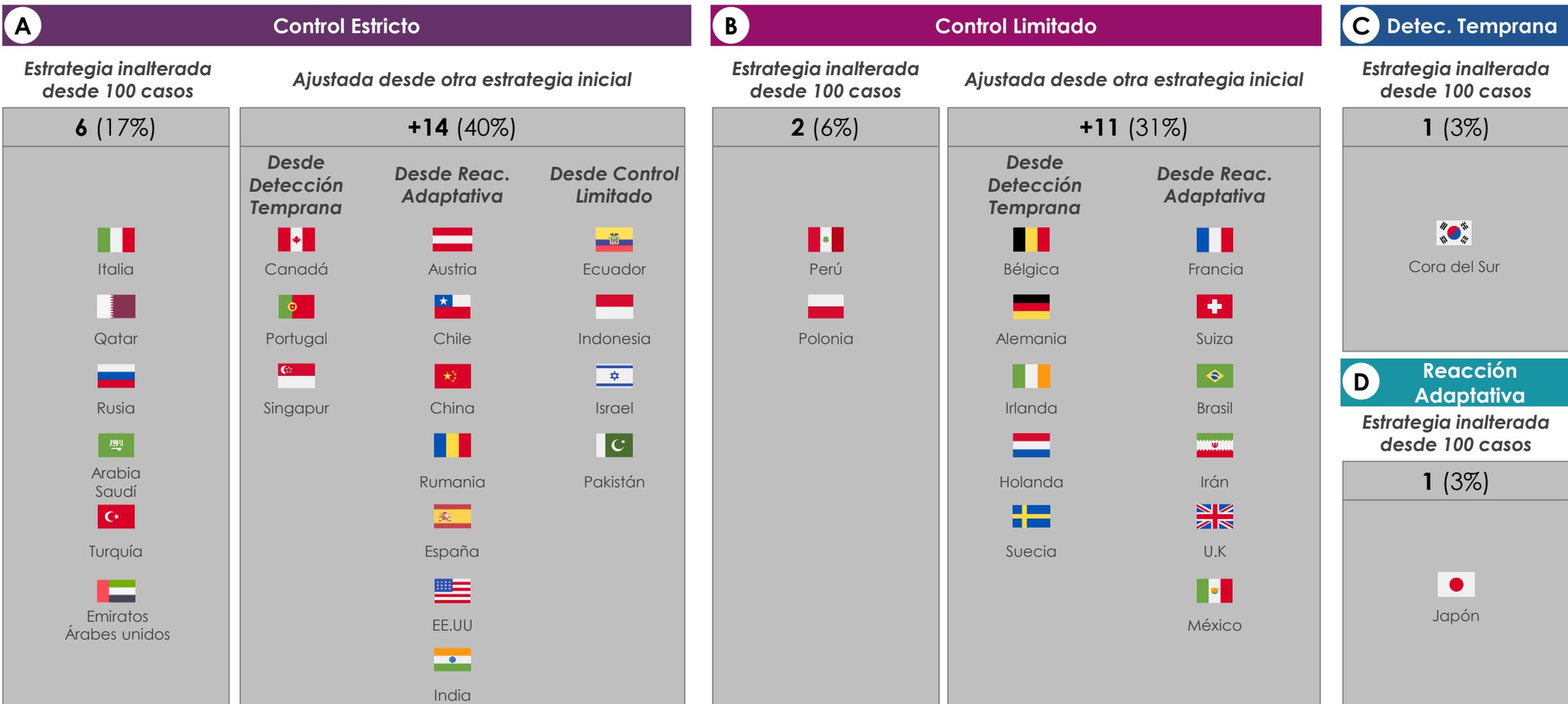
(1) Media móvil de 7 días
Fuente: análisis de everis con datos de ECDC, OMS y gobiernos. Datos a 13 de mayo de 2020

Los gobiernos han reaccionado inicialmente a estos retos sin precedentes mediante distintas estrategias para gestionar la pandemia⁽¹⁾...

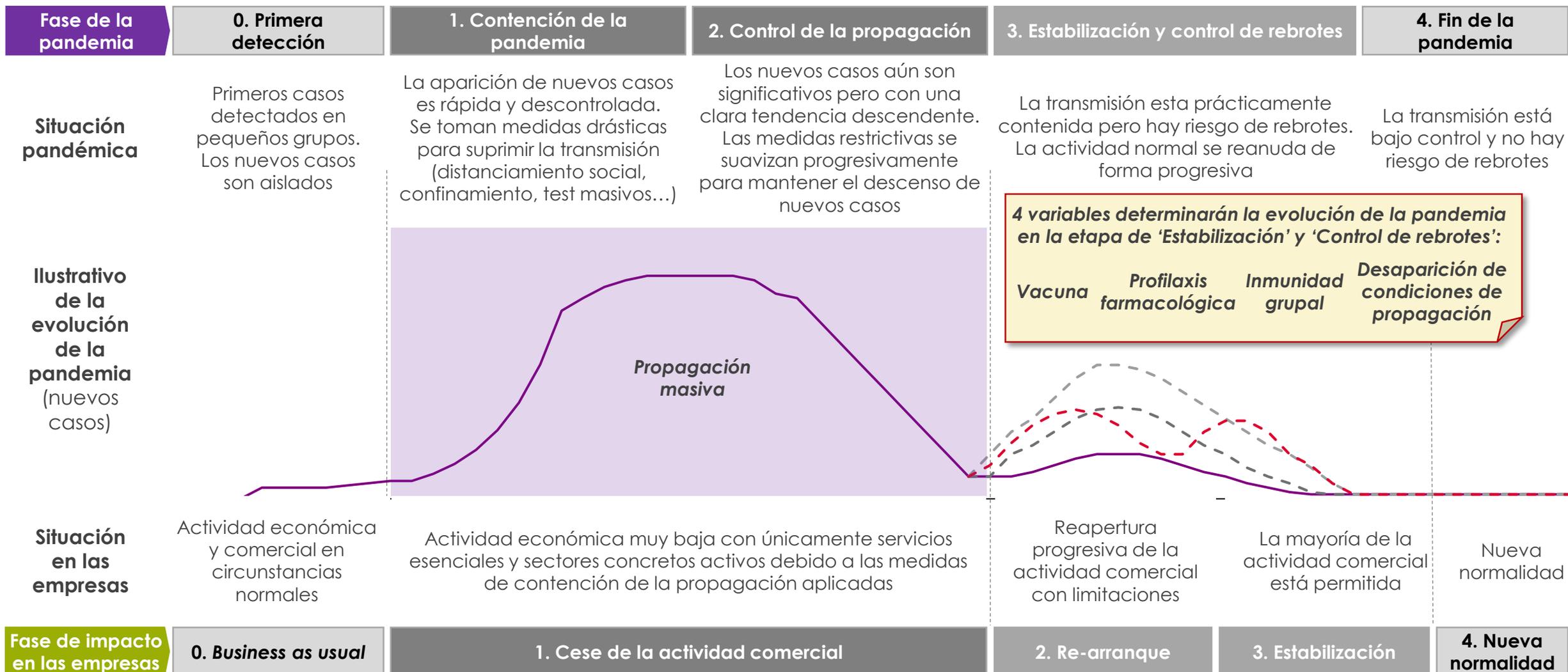
Estrategia	Descripción	Características principales		Top 35 países impactados
		Detección del Virus	Control de Movimientos	Estrategia en semana inicial ⁽¹⁾
A  Control Estricto	Supresión del virus a través de fuertes limitaciones de movilidad y confinamiento junto a la detección de nuevos casos	Testeo mejorado para reforzar la capacidad de detección Rastreo de contactos ampliado	Cierre de actividad , manteniendo sólo servicios esenciales Confinamiento con excepciones mínimas (sólo una persona a la vez, radio de 300m del domicilio, etc.) Fronteras fuertemente controladas	
B  Control Limitado	Acciones principalmente centradas en las restricciones de movimiento y en medidas de confinamiento para la supresión del virus	Testeo limitado a casos sintomáticos o colectivos con criterios específicos Rastreo de contactos limitado o inexistente	Cierre de actividad , manteniendo sólo servicios esenciales Confinamiento con algunas excepciones (ejercicio, compras de productos de primera necesidad, etc.) Fronteras fuertemente controladas	
C  Detección Temprana	Mitigación y control a través del uso temprano y masivo de tests . Movimiento permitido bajo el uso de equipos de protección individual	Uso masivo y proactivo de tests , incluso en casos asintomáticos Rastreo de contactos integral para todos los casos detectados	Actividad limitada , controlando aforos y bajo uso de equipos de protección Confinamiento no impuesto Movimiento interno permitido Fronteras parcialmente restringidas con limitaciones para terceros países	
D  Reacción Adaptativa	Foco en el aislamiento y hospitalización de los nuevos casos. Movimiento sin restricciones significativas y uso limitado de tests y rastreo de contactos	Testeo limitado a casos sintomáticos o colectivos con criterios específicos Rastreo de contactos limitado o inexistente	Recomendación de cierre de actividad (eventos públicos, escuelas, lugares de trabajo, etc.) Confinamiento recomendado Movimiento interno permitido Fronteras abiertas con restricciones específicas sobre países afectados	

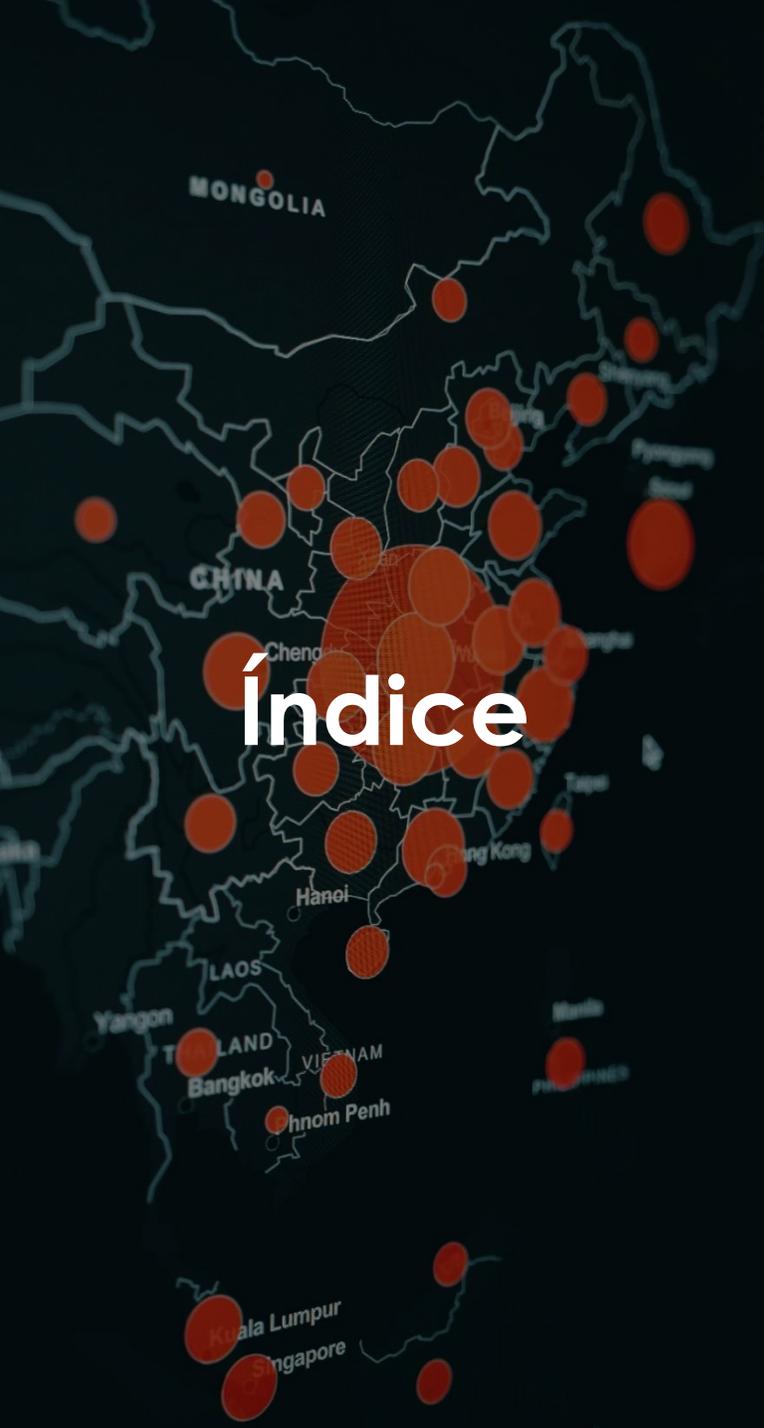
(1) Estrategias para cada país según las observaciones realizadas durante la detección de los primeros 100 casos
 Fuente: análisis de everis basado en las acciones implementadas por cada país y datos de la Universidad de Oxford

...y han adaptado sus estrategias a medida que el virus se propagaba, convergiendo en dos: “Control Estricto” y “Control Limitado”



El desarrollo de la pandemia depende de 4 variables principales (vacuna, profilaxis, inmunidad grupal y condiciones de propagación) que determinarán el impacto económico y los escenarios de recuperación





1

COVID-19
Comportamiento de
la pandemia

2

Análisis del
impacto del
COVID-19

3

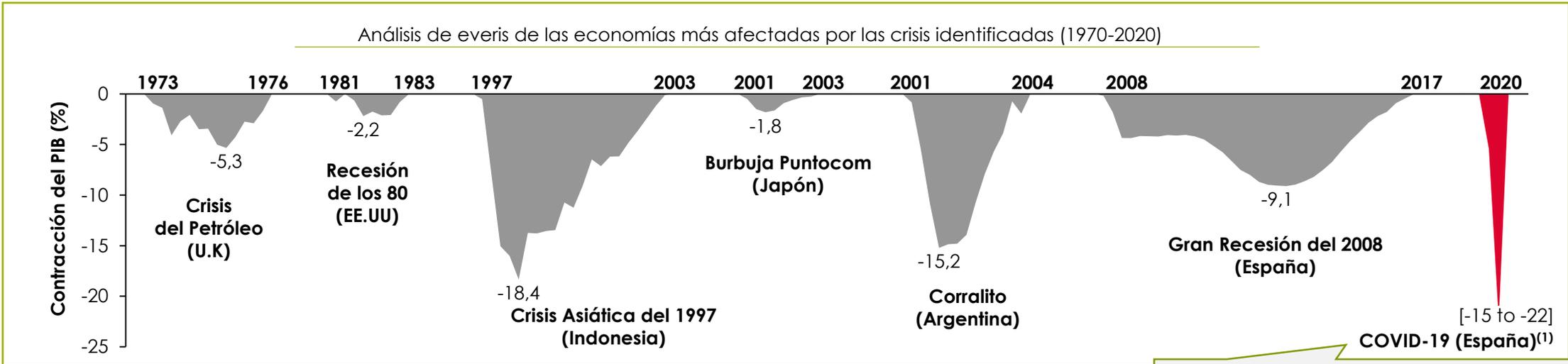
Qué esperar

4

Afrontando los desafíos
del COVID-19

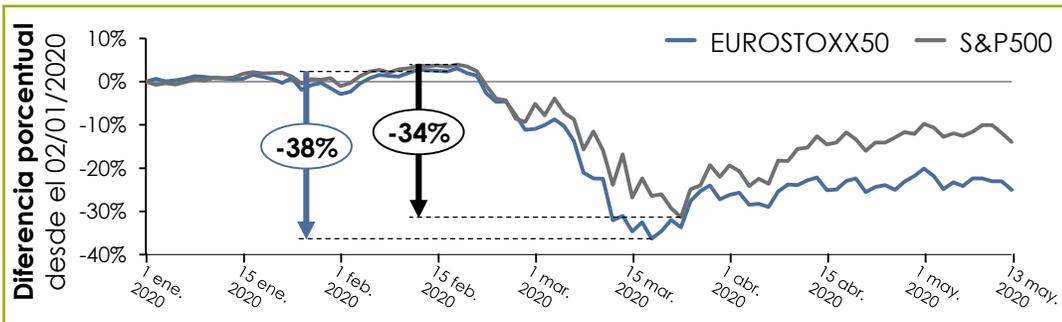
Las principales economías mundiales están experimentando sus peores resultados de los últimos 50 años

Las contracciones del PIB no tienen precedente, están siendo más rápidas y más profundas

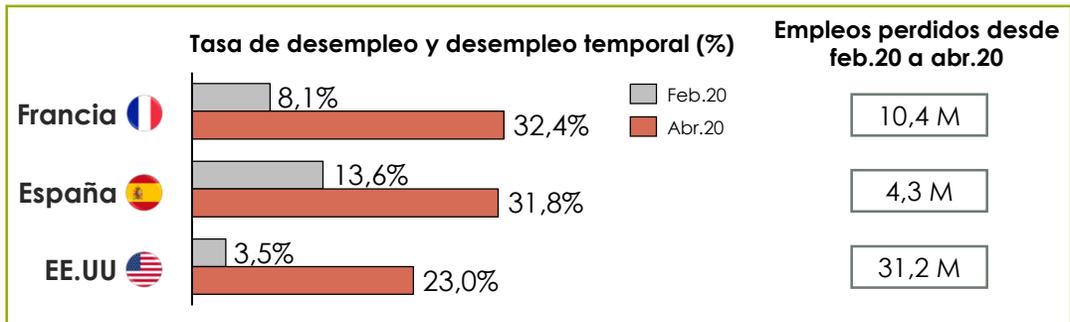


- Impacto acumulado en el PIB en Q1+Q2 2020
- La estimación anual de 2020 va del -9% al -15% gracias a una progresiva recuperación en S2

Los mercados bursátiles perdieron entre el 30% y el 40% de su valor

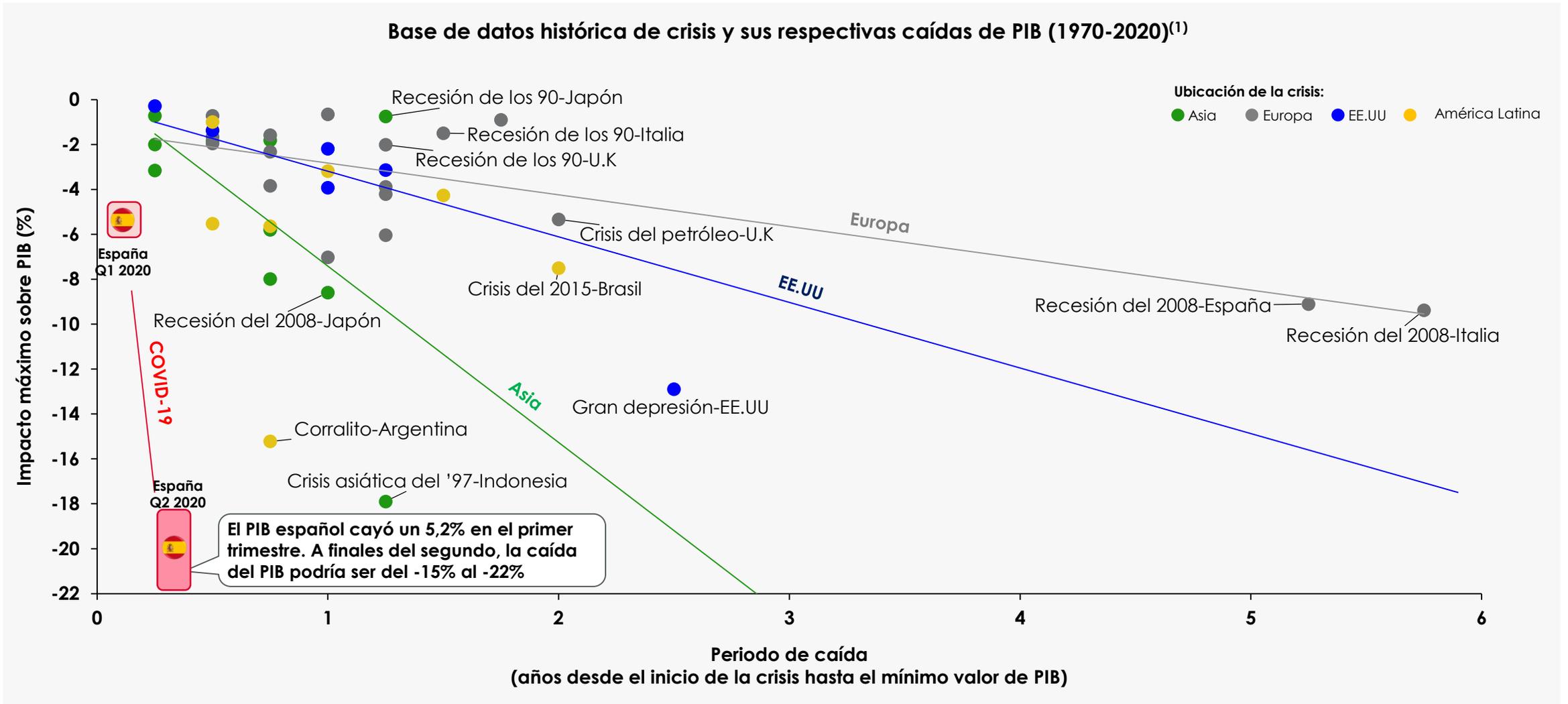


La pandemia ha elevado las tasas de desempleo y de desempleo temporal en unos 20pp



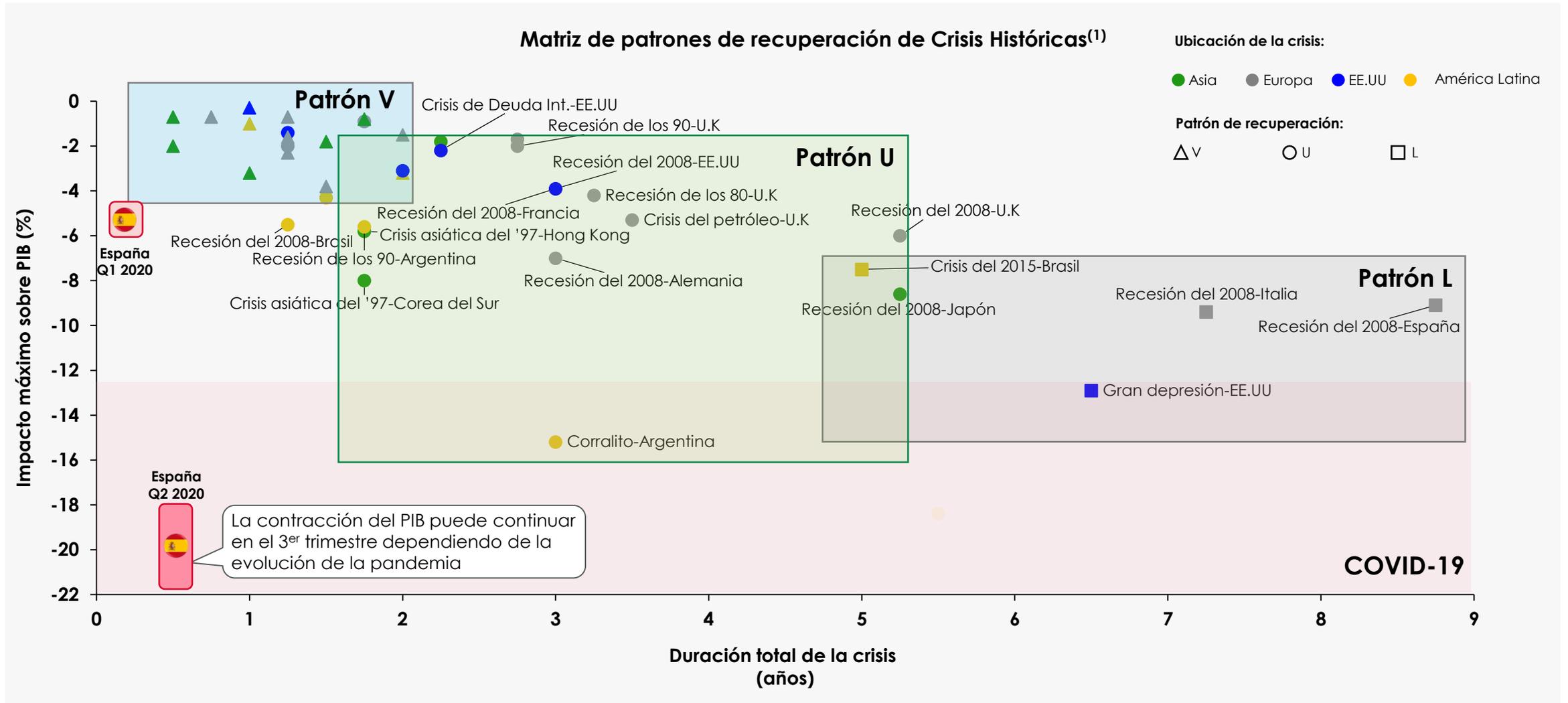
(1) Análisis de everis para la estimación del impacto acumulado al segundo trimestre del 2020 para España

El poder de destrucción del COVID-19 es mayor que el de cualquier otra crisis en los últimos 50 años



(1) **Crisis analizadas:** Crisis del Petróleo (EE.UU, U.K, Alemania, Francia, Italia), Recesión de los 80 (U.K), Crisis de Deuda Int. (EE.UU), Recesión de los 90 (U.K, EE.UU, Japón, Alemania, Francia, España, Italia, Argentina, Rusia), Crisis Asiática del 1997 (HK, Japón, Corea del Sur, Indonesia, Chile), Burbuja Puntocom (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Italia), Corralito (Argentina), Crisis de la Reunificación (Alemania), 2008 Gran Recesión del 2008 (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Alemania, Francia, España, Italia, Brasil, Chile), H1N1 (México), SARS (HK), Crisis de Brasil del 2015
 Fuente: OECD

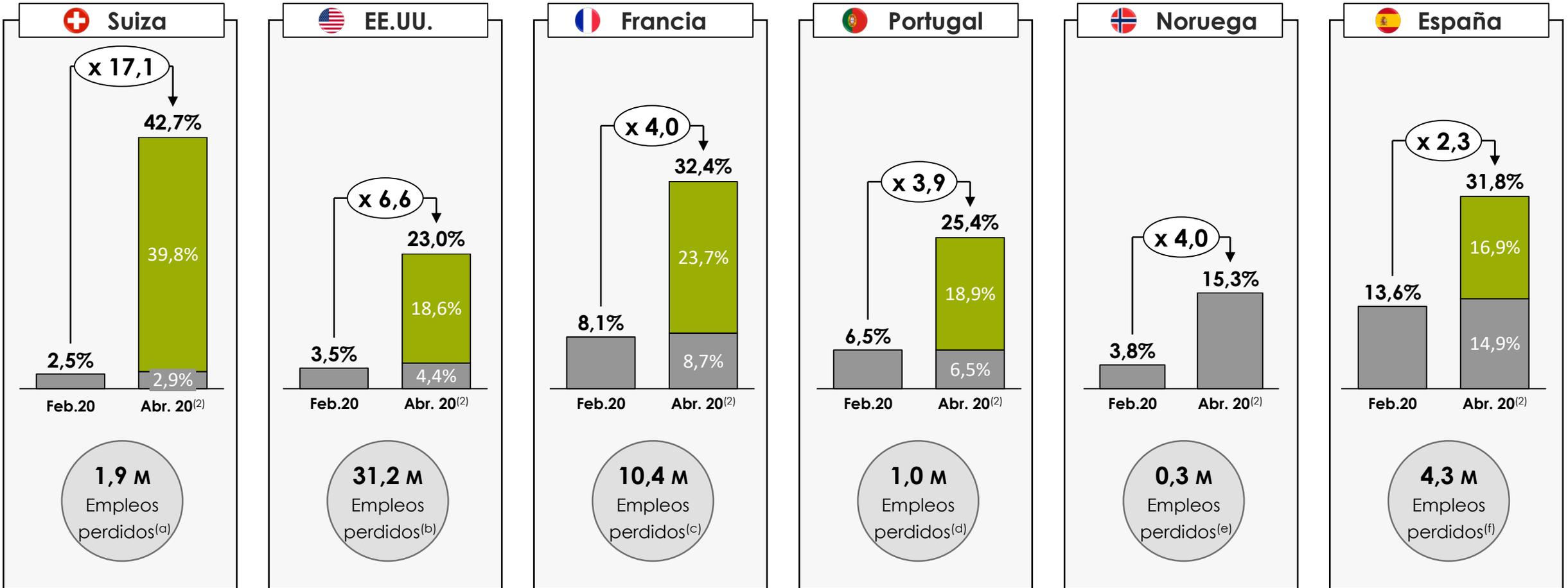
Una recuperación rápida es poco probable ya que contracciones superiores al 4% nunca se han recuperado en V. El impacto del COVID-19 está en zona de U o L, lo que implica una recuperación lenta



(1) **Crisis analizadas:** Crisis del Petróleo (EE.UU, U.K, Alemania, Francia, Italia), Recesión de los 80 (U.K), Crisis de Deuda Int. (EE.UU), Recesión de los 90 (U.K, EE.UU, Japón, Alemania, Francia, España, Italia, Argentina, Rusia), Crisis Asiática del 1997 (HK, Japón, Corea del Sur, Indonesia, Chile), Burbuja Puntocom (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Italia), Corralito (Argentina), Crisis de la Reunificación (Alemania), 2008 Gran Recesión del 2008 (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Alemania, Francia, España, Italia, Brasil, Chile), H1N1 (México), SARS (HK), Crisis de Brasil del 2015
 Fuente: OECD

Las tasas de desempleo se han multiplicado entre un x2 y un x6 debido a los despidos temporales entre febrero y abril. Las economías no pueden resistir largos periodos con estas tasas de desempleo

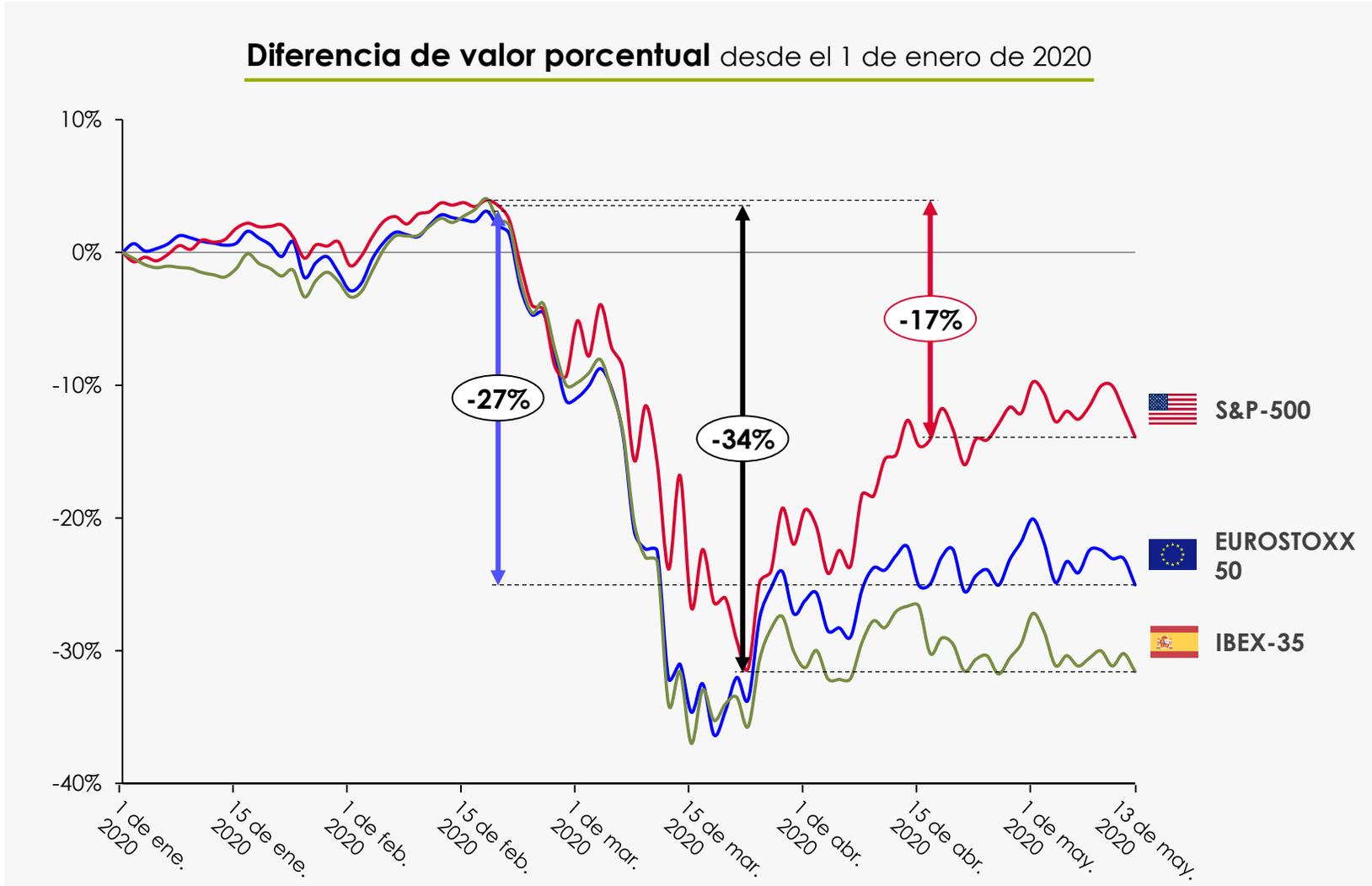
Tasas de desempleo y desempleo temporal⁽¹⁾ por país



■ Tasa de desempleo estructural
 ■ Tasa de desempleo temporal

(1) La tasa de desempleo y desempleo temporal considera el paro estructural más los despidos temporales desde el inicio de la pandemia. (2) Incluye el paro estructural de mar.20 más los despidos temporales desde el inicio de la pandemia.
 Fuente: análisis de everis con datos de (a) AMSTAT y SECO a 16 de abril de 2020; (b) Jobless claims - Fuente: U.S. Bureau of Labour Statistics a 30 de abril de 2020; (c) Chômage partiel - Fuente: DARES a 22 de abril de 2020; (d) Fuente: IEFP Ministério do Trabalho a 22 de abril de 2020; (e) Fuente: Norwegian Labour and Welfare Administration a 21 de abril de 2020; (f) ERTE - Fuente: CC.AA and Ministerio de Trabajo a 21 de abril de 2020

Los mercados bursátiles han anticipado la crisis económica en un período de 4 semanas...



Valor de mercado perdido por los índices nacionales

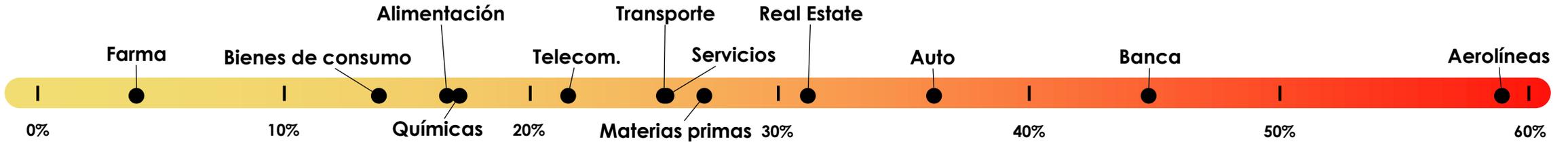
vs máximos alcanzados entre el 1 de enero del 2020 y el 13 de mayo del 2020

	IBEX-35	-34,2%
	MIB-40	-32,6%
	CAC-40	-28,9%
	DAX-30	-23,5%
	FTSE-100	-23,1%
	NIKKEI-225	-15,7%
	KOSPI	-14,4%
	SSE	-7,0%

... pero las caídas varían en función del sector, muy alineadas con la actividad económica actual

Valor de mercado perdido por fondos de inversión cotizados (ETFs) industriales europeos⁽¹⁾

vs máximos alcanzados entre el 1 de enero del 2020 y el 13 de mayo del 2020



Farma (-4%) Químicas (-17%)

Debido a su **papel estratégico en el escenario pandémico**, estos sectores han permanecido activos en sus operaciones

Bienes de consumo (-14%)

El **cierre de establecimientos comerciales** ha limitado las ventas a canales online, reduciendo los ingresos totales

Las ventas de *retail alimentación* no se han visto afectadas

Alimentación (-16%)

El **cambio en las tendencias de consumo hacia productos básicos** ha sustentado la actividad del sector

Materias Primas (-27%)

La caída de la demanda energética ha impactado fuertemente los precios del gas y el petróleo, reduciendo el valor del sector

Servicios (-25%)

La **demanda de energía ha caído drásticamente** debido a la disminución de los niveles de producción y el transporte

Transporte (-25%)

Las **redes globales de logística se han visto comprometidas** debido a la disminución de la producción

Telecomunicaciones (-21%)

Las **portabilidades telefónicas** están congeladas desde el inicio de la pandemia

Aerolíneas (-58%)

El **cierre de fronteras** y las restricciones de movimiento despiertan preocupaciones sobre la capacidad de recuperación rápida de la industria

Banca (-44%)

El aumento del **riesgo de impago de los clientes** y la **menor actividad corporativa** ponen en riesgo la fuente de ingresos del sector

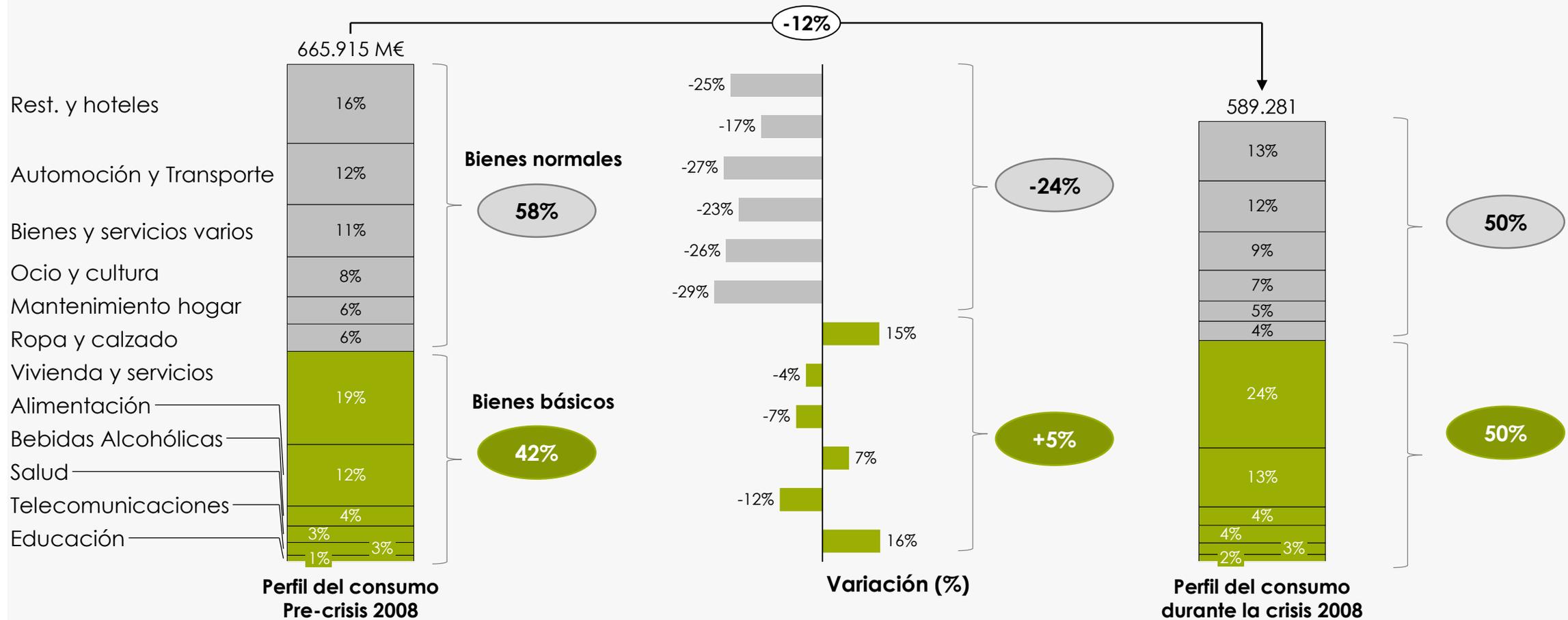
Auto (-36%) Real Estate (-31%)

La disminución de la confianza del consumidor impacta a estos sectores cuyos **activos suponen un gasto elevado**

(1) ETFs sectoriales seleccionadas de iShares STOXX Europe 600 por Blackrock y de STOXX® Europe por STOXX Ltc. a 13 de mayo de 2020

Las crisis generan un cambio en la distribución del consumo del hogar, desplazándose hacia bienes básicos. El COVID-19 modificará el perfil del consumo del que derivará la evolución del PIB

Evolución en las preferencias del consumidor durante la crisis Global de 2008 en España (Consumo total de los hogares)





1

COVID-19
Comportamiento de
la pandemia

2

Análisis del
impacto del
COVID-19

3

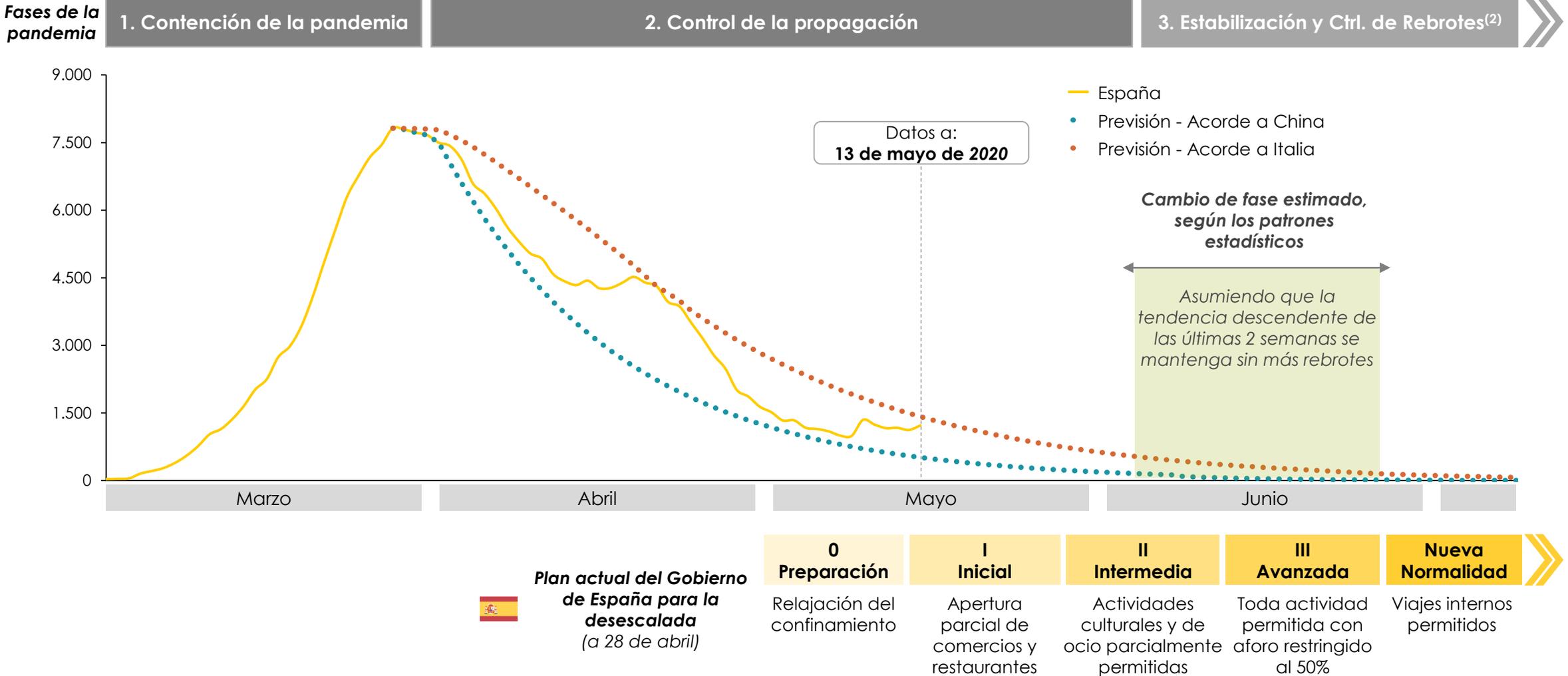
Qué esperar

4

Afrontando los desafíos
del COVID-19

Prevedemos que España alcance el cambio de fase pandémica en junio, mientras el Gobierno se ha visto presionado para iniciar un plan de desescalada que minimice el impacto económico

Casos diarios⁽¹⁾ para España



(1) Media móvil de 7 días; (2) Se considera alcanzada la fase de estabilización de la pandemia cuando se mantiene una situación de 100 nuevos casos diarios, por lo menos, durante 2 semanas

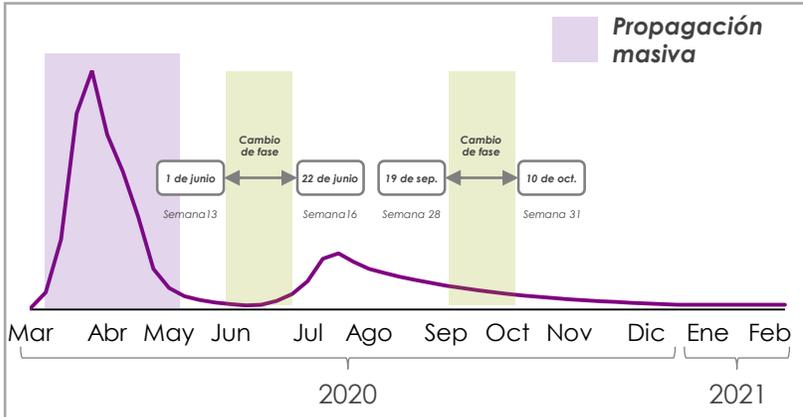
Fuente: análisis de everis con datos del ECDC y del Gobierno de España a 13 de mayo de 2020

everis prevé 3 escenarios según 4 factores clave: (1) vacuna, (2) profilaxis farmacológica, (3) inmunidad grupal y (4) condiciones de propagación. Las economías deben actuar considerando múltiples escenarios

Escenario A: Rebrote menor

Pequeño rebrote debido a medidas de desbloqueo o casos importados, es eficazmente contenido

- Vacuna
- Profilaxis Farmac.
- Inmunidad grupal
- Desaparición condiciones propagación



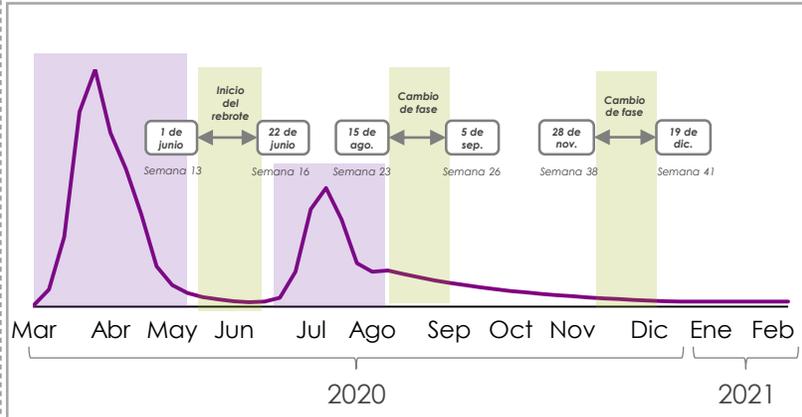
Fecha de impacto en las empresas	Re-arranque	Junio 2020
	Estabilización	Agosto 2020
	Nueva normalidad	Noviembre 2020

Las empresas tendrán que **prestar mucha atención a la evolución de la pandemia durante junio** para estar preparadas para un posible re-arranque

Escenario B: Rebrote Importante

Las medidas de desbloqueo provocan propagación no contenida, generando un segundo brote masivo

- Vacuna
- Profilaxis Farmac.
- Inmunidad grupal
- Desaparición condiciones propagación



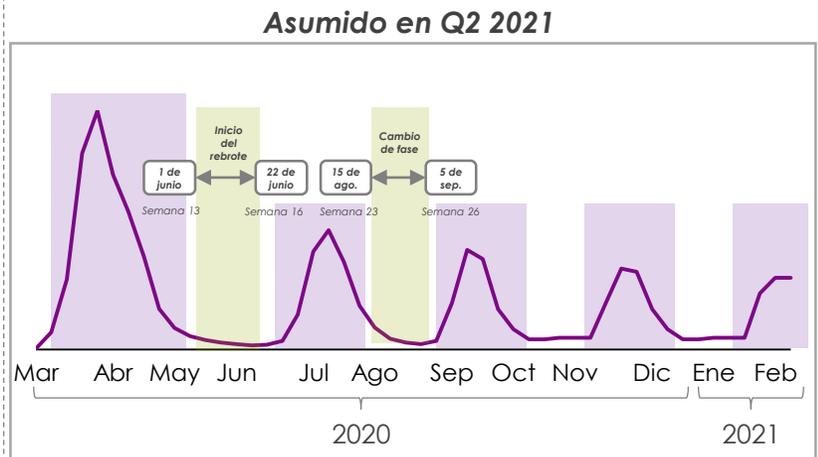
		Agosto 2020
		Noviembre 2020
		Enero 2021

Los posibles **rebrotos durante finales de junio y julio**, implicarán que las empresas **inicien el re-arranque en septiembre**

Escenario C: Pandemia continua

Las medidas de desbloqueo provocan propagación no contenida en fases consecutivas de expansión y control del virus

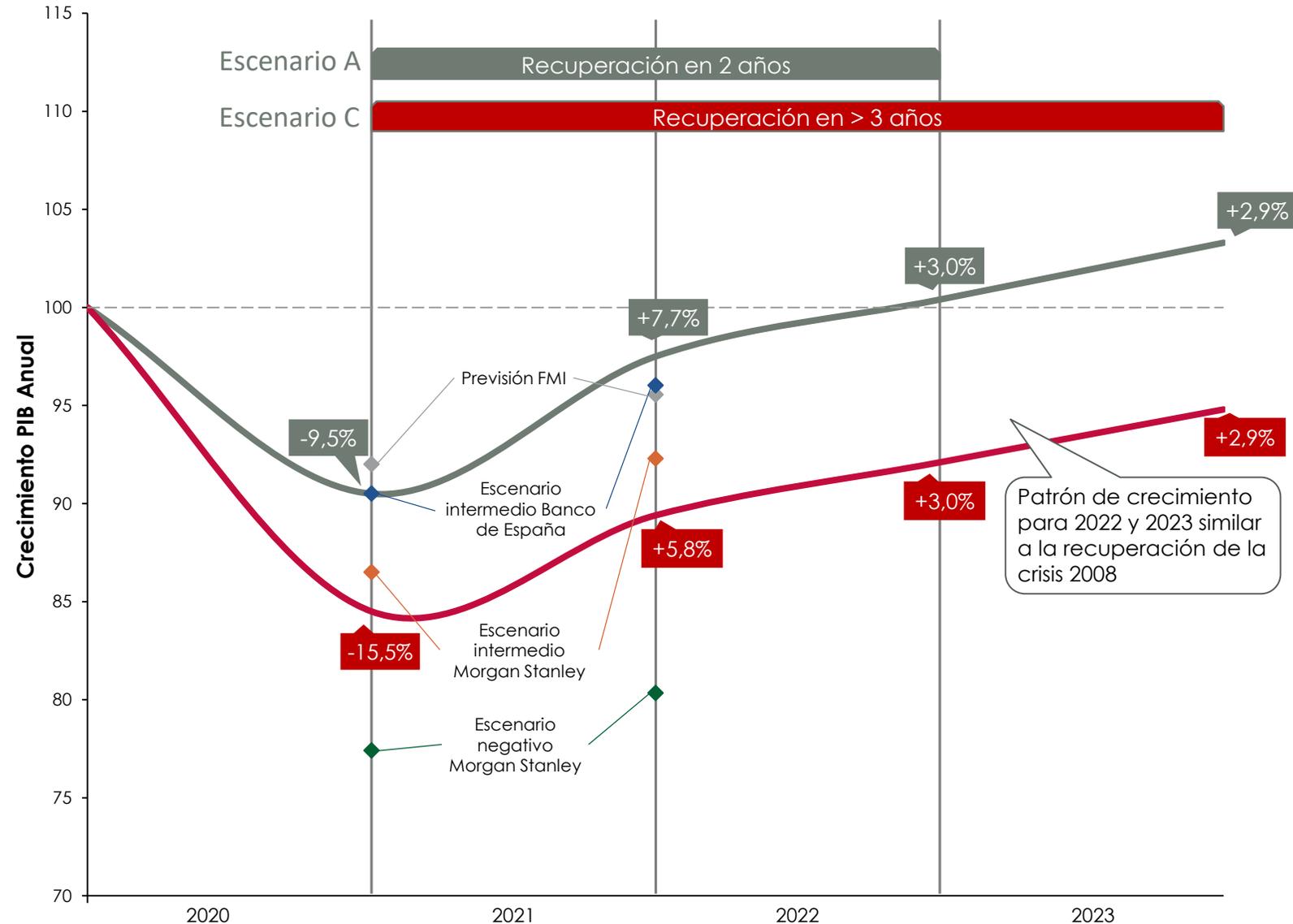
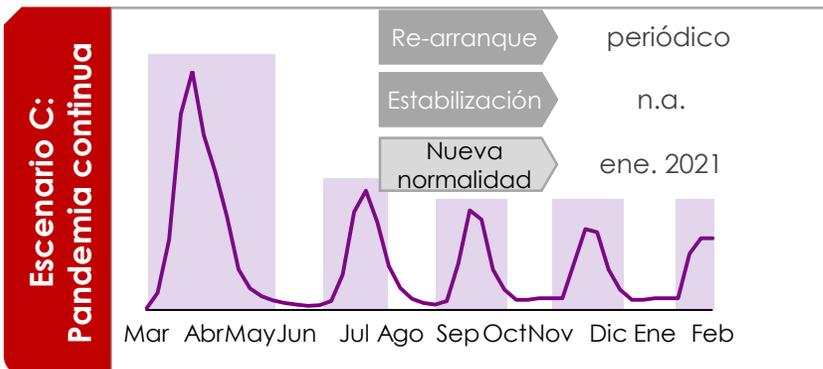
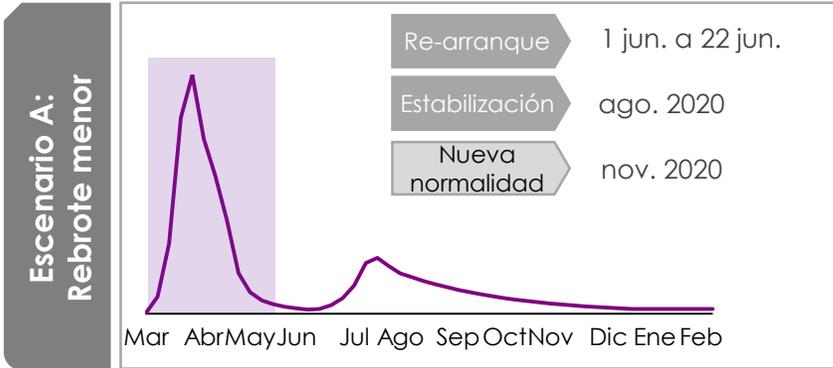
- Vacuna
- Profilaxis Farmac.
- Inmunidad grupal
- Desaparición condiciones propagación



		periódico
		n.a.
		Enero 2021

Las empresas deben estar listas si se producen **nuevos rebrotos** a partir de **septiembre**, lo que requerirá una **rápida adaptación a una nueva normalidad**

Nuestra base de datos de “Recuperación del PIB en crisis” sugiere una recuperación entre los escenarios A y C que conllevará daños estructurales de distinta magnitud en la economía



4 motores impulsarán la economía española: consumo, turismo, inversión pública ágil y eficiente y las exportaciones

4 motores

Inversión pública ágil y eficiente

Consumo

Turismo

Exportaciones

42%⁽³⁾

La inversión pública tiene un peso del 42% en el total del PIB

57%⁽¹⁾

12%⁽²⁾

24%⁽¹⁾

Peso en % del PIB

No suman 100% al no ser los importe excluyentes entre sí

El Gobierno ya ha anunciado que va a **incrementar el gasto y la inversión pública** para **dinamizar los distintos sectores industriales y de servicios** de la economía española. Una **eficiente y ágil** llegada de la inversión al **tejido industrial** permitirá **la reactivación económica**

El consumo es una **pieza básica** para el **mantenimiento de la economía** y para **no caer en una crisis de demanda** que podría **acelerar situaciones económicas muy adversas**. Su **peso en el PIB** es el **más importante** y requiere aplicar todos las **acciones necesarios para estimularlo**

La reactivación del turismo, además de **fortalecer el consumo**, **acelera** uno de los **sectores más importantes de España**. Es una **fuentes de generación de empleo** y el **primer sector por volumen de PIB generado**. La crisis del COVID-19 **afectará al turismo de larga distancia**, lo que hará **más atractivo visitar España** para los **ciudadanos europeos**

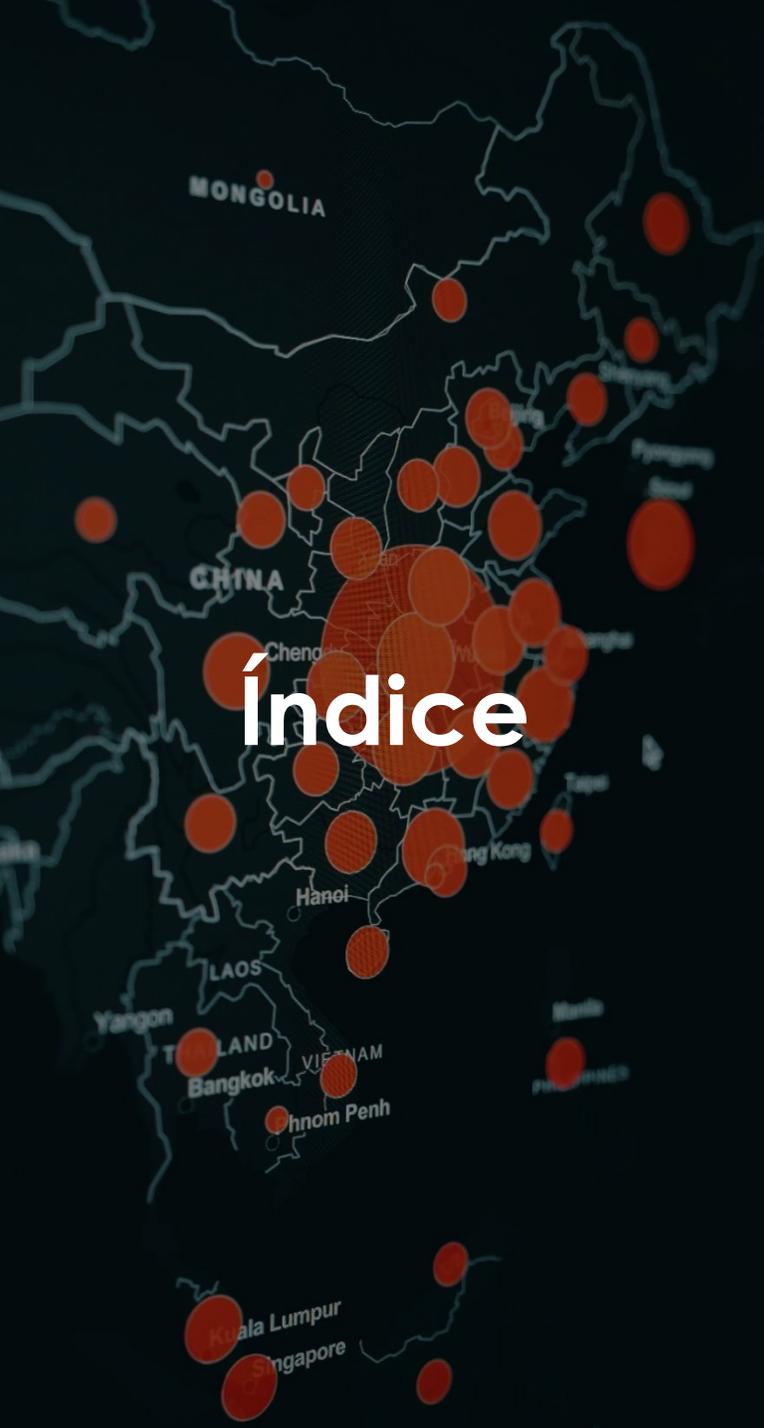
Las exportaciones generan un **resultado positivo en la balanza comercial, por cuenta corriente y balanza de pagos**. La **productividad y competitividad** de España hacen que las **exportaciones españolas sean más atractivas** para los países europeos. La crisis del COVID-19 **está promoviendo cambios** en las **estrategias de la cadena de suministro** de las compañías globales **hacia proveedores locales / regionales**

Después de una primera ola de inversiones destinadas a contener la crisis y proteger la economía, habrá una segunda ola con el objetivo de dinamizar y desarrollar sectores clave para la economía

Fases de impacto en las empresas	Cese de actividad comercial	Re-arranque	Estabilización	Nueva normalidad	
Estrategia de inversión pública	Medidas de protección económica y contención del COVID'19			Medidas de estímulo económico	
	El Gobierno Español y la Comisión Europea han lanzado medidas para proteger la economía, evitar la pérdida de empleos y proporcionar liquidez a PYMES y empresas para garantizar su sostenibilidad durante la crisis del COVID'19. La inversión pública también se usa para reforzar y mejorar el Sistema Sanitario Español			Inversión pública destinada a estimular y activar industrias y servicios claves a través de planes de desarrollo económico	
Empleo	Principales medidas de confinamiento frente a el COVID en España: <ul style="list-style-type: none"> - Medidas económicas: Garantía de liquidez para sostener la actividad económica ~€100 bn - Mecanismos flexibles para el ajuste temporal del empleo: ERTes 			SURE: Instrumentos de la UE para ayudar a los trabajadores a conservar sus ingresos y ayudar a los negocios a mantenerse a flote y retener a los empleados (€100 bn) Propuesta legislativa para un plan Europeo de soporte al desempleo	Políticas de empleo activas para crear empleos sostenibles
Desarrollo económico	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas fiscales: Aplazo de pagos, descuentos y promociones - Inversión enfocada al sistema sanitario 			Iniciativa de inversión como respuesta al Coronavirus (<i>Coronavirus Response Investment Initiative</i>): €37 bn invertidos en el sistema de sanidad, pymes, mercado laboral y otros aspectos vulnerables de nuestra economía	Planes de estímulo económico sectorial (Turismo, Auto, etc.)

El consumo, apoyado por el turismo, reactivará la economía española con el re-arranque de varios sectores. Las exportaciones contribuirán a dinamizar la industria manufacturera

		Fases de impacto en las empresas	Cese de actividad comercial	Re-arranque	Estabilización	Nueva Normalidad			
		Hitos Pandémicos y Económicos	Confinamiento, restricción de movilidad y cierre de negocios no esenciales Refuerzo del sistema sanitario Crecimiento PIB << 0 Alta incerteza sobre el futuro ERTes y despidos temporales	Desplazamiento local autorizado Apertura de pequeños negocios Distancia-miemento social Crecimiento PIB < 0 Perdida de confianza del consumidor Fin de ERTes y despidos temporales	Apertura de centros comerciales Movimientos internos autorizados Transporte comercial aéreo autorizado Crecimiento PIB = 0 Fin de ERTes y despidos temporales	Apertura fronteras Apertura colegios Fin de toda restricción en viajes internacionales Crecimiento PIB ≥ 0 Recuperación de la confianza del consumidor			
Consumo	Re-arranque por sectores	Sectores básicos	Industrias esenciales no impactadas por el cese de la actividad comerciales Bienes de consumo, Telecom, Seguros, Logística, Servicios, Fabricación, Farma	Subsistencia y mitigación de riesgo	Gastos priorizados por el consumidor para cubrir necesidades básicas Educación, Banca corporativa, Retail (alimentación), Servicios-Petróleo	Conveniencia y Ocio	Sectores activados por el turismo y el libre movimiento Transporte y viajes, Horeca, Retail, Ocio	Gastos elevados y Servicios financieros	Una vez se inicie la recuperación económica los gastos elevados se recuperarán Real Estate, Auto, Financiación al consumo
	Tipología			Segundas residencias	Turistas nacionales	Turistas internacionales			
Turismo	Transporte								
Export.	Comercio internacional				De una gestión de la cadena de suministro local a un comercio global: <ul style="list-style-type: none"> - Los mercados de divisas empujarán la competitividad en exportaciones - Las cadenas de suministros recuperarán sus niveles de actividad y las exportaciones arrastrarán los sectores manufactureros 				



1

COVID-19
Comportamiento de
la pandemia

2

Análisis del
impacto del
COVID-19

3

Qué esperar

4

Afrontando los desafíos
del COVID-19

Alentamos a los equipos directivos a mirar al Post-COVID-19 con un enfoque renovado, abiertos a los cambios y a las nuevas oportunidades

Principales retos del COVID-19

Estrategias multiescenario



Guerra Comercial y Reconquista de Cuota de Mercado



Cambios en los Paradigmas de Comportamiento



Desarrollo de Organizaciones Resilientes



Principales drivers de cambio que los equipos directivos deberán afrontar

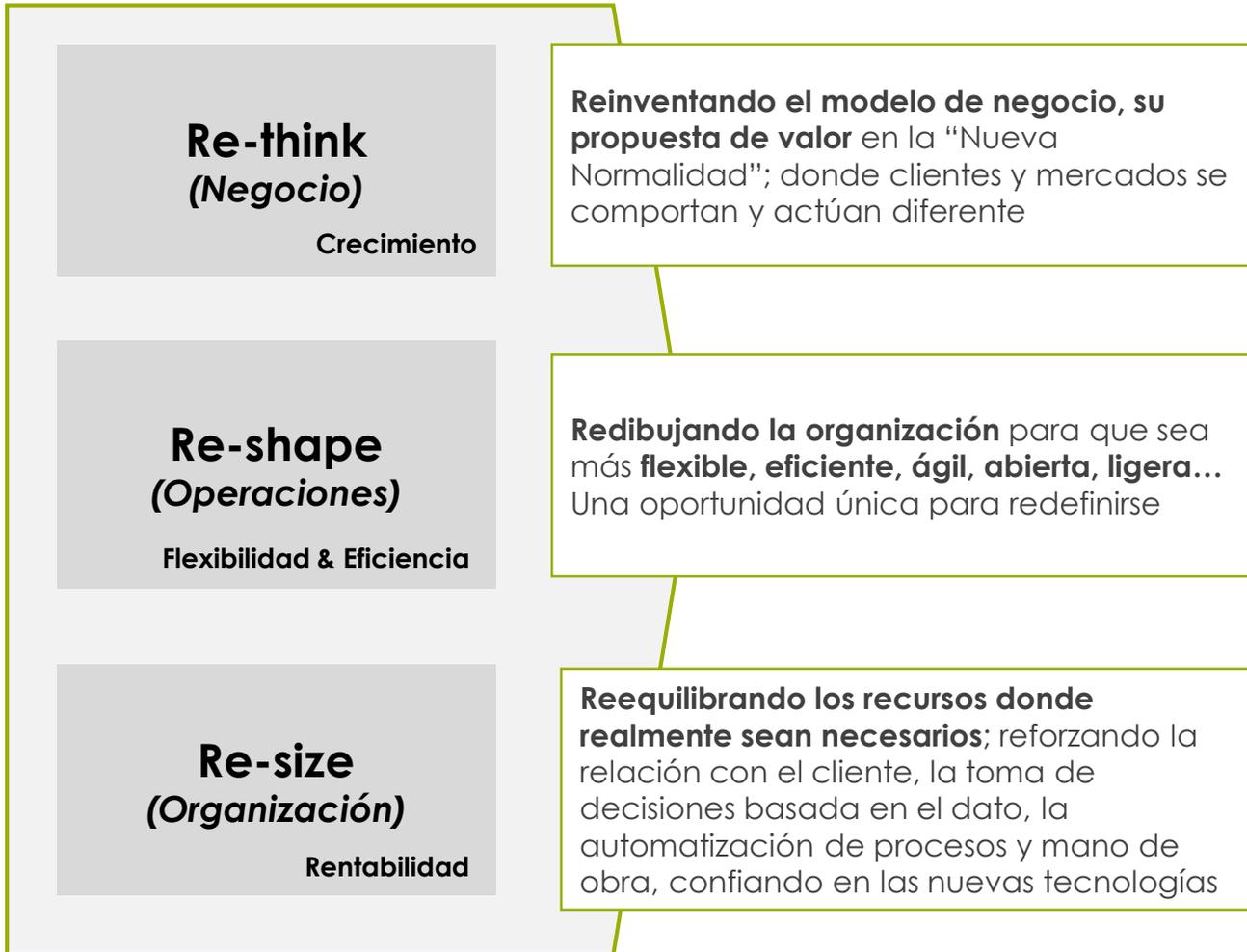
- # 01 Los directivos deberán liderar las compañías en un **contexto de múltiples escenarios. Es demasiado pronto para una gestión basada en la certidumbre...**
- # 02 **Flexibilidad para adaptarse a la incertidumbre**, en tiempo y costes
Estrategias alternativas para asegurar entregas (materias primas, cadenas de suministro...)
- # 03 **Es el momento de innovar**: nuevos modelos de negocio, sectores, canales, segmentos de clientes, categorías...
- # 04 Es necesario prepararse para **competir** en una **Economía en Rebajas**
- # 05 **Re-arranque para reconquistar cuota de mercado y clientes. Revisando el propósito de la compañía.** Atención a las oportunidades por la caída de competidores que no han sobrevivido...
- # 06 **El speed to market es clave**; es necesario prepararse para el re-arranque, pero el re-arranque deberá ser rápido
- # 07 El trabajo en remoto demuestra que el **talento es accesible a nivel global**. Hay que aprovechar el momento
- # 08 **Piense cuán abierta es su organización, fomente las compañías híbridas** basadas en el **pensamiento en red**, construya y desarrolle relaciones con terceros para maximizar la recuperación
- # 09 **La realidad digital ha llegado. Abraza las nuevas tecnologías** y habilite su implementación ya que "la vuelta al pre-covid" es una ilusión

Cada función de la compañía se enfrenta a un nuevo paradigma que implica batallas específicas para asegurar el re-arranque exitoso

4 ámbitos que afrontar	Retos verticales				
	Ventas y Mkt	RRHH	Operaciones	Tecnología	Finanzas y Administración
Estrategias multiescenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenarios pandémicos más o menos largos pondrán en riesgo estrategias lineales 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular a los empleados y atraer talento en escenarios inciertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer cadenas de suministro alternativas • Revisar los procesos de planificación de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar disponibilidad de información para simular escenarios • Reforzar la flexibilidad para asegurar distintos escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco en la gestión de la caja asegurando liquidez considerando varios escenarios
Guerra Comercial y Reconquista de Cuota de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de consumo y segmentos nuevos e inestables • Nuevas propuestas de valor de competidores • Superar inercias corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover una mentalidad de compañía en el reto conjunto • Potenciar la vinculación de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al nivel de servicio y velocidad de reacción para dar respuesta a las necesidades cambiantes de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de <i>Data Intelligence</i> para proporcionar información relevante que permita entender el cambio de paradigma competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar presupuestos para iniciativas estratégicas de venta y de cliente
Cambios en los Paradigmas de Comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Speed to market</i> • Cambio de mentalidad ágil • Reinventar misiones de los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar nuevas capacidades y <i>soft skills</i> para las nuevas formas de trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una coordinación diaria a lo largo de la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Probar y escalar nuevas tecnologías que permitan las nuevas dinámicas de compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos presupuestarios para entornos ágiles y no predeterminados
Desarrollo de Organizaciones Resilientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecer la propuesta de valor estableciendo relaciones con 3as partes 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el puesto de trabajo • Asegurar los cambios de dimensionamiento diseñando nuevas estrategias de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de suministro y las relaciones con proveedores deben resistir a cambios drásticos de demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia tecnológica debe asegurar la escalabilidad y la velocidad de los posibles cambios en los modelos de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes fijos sobredimensionados para la actividad o la impredecible actividad en el re-arranque • Reducción del gasto

Proponemos reestructurar el negocio **REPENSANDO** su modelo, **REDISEÑANDO** la compañía y **REDIMENSIONANDO** sus recursos para competir en la “nueva normalidad” post-COVID’19

El programa de re-arranque debería afrontarse en su conjunto...



...revisando la estrategia global de compañía

- Innovando, reinventando y probando...
 - Nuevos productos y servicios digitales
 - *Venturing building / Corporate Venturing*
 - Nuevos canales / segmentos de clientes / sectores
 - Nuevos Socios & Alianzas
- Estrategias de abastecimiento para modelos organizativos Modulares y Líquidos
- Revisando los programas de Gestión del Riesgo y Continuidad del Negocio
- Programas de *Data Strategy & Business Analytics*
- Estrategia Tecnológica renovada: fomentando la IA, tecnologías de interacción humana, tecnologías en tiempo real...
- Operaciones Digitales y programas de Automatización



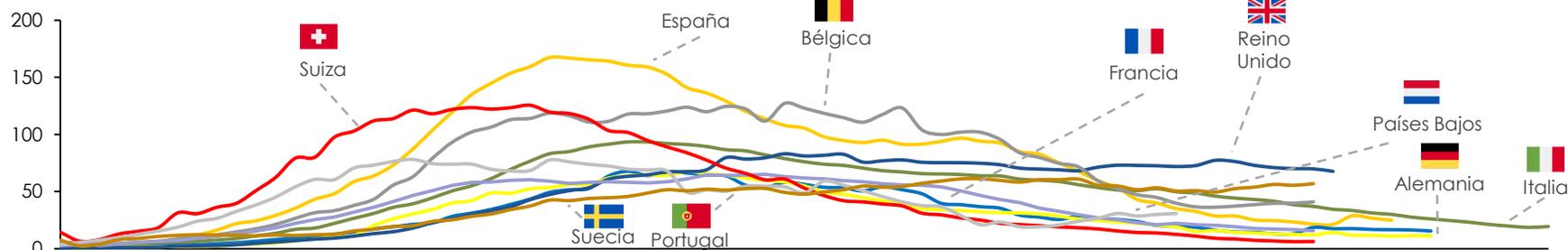
Información adicional

Los países se han visto afectados por patrones similares pero con grados de impacto y velocidad de contagio radicalmente diferentes....

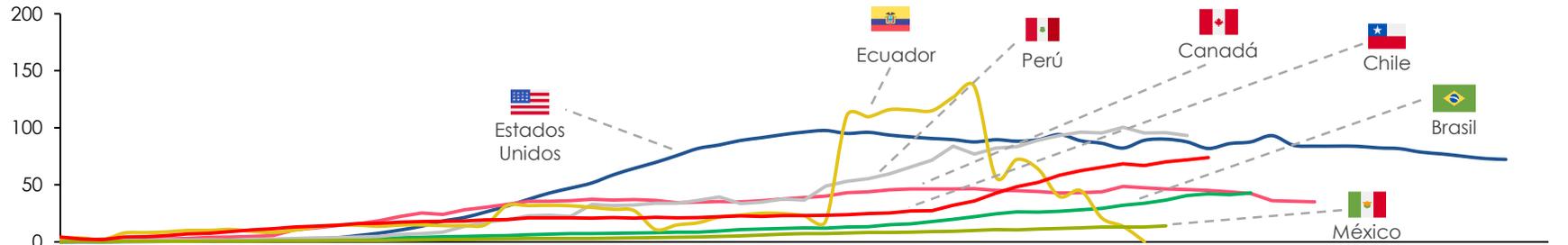
Las curvas de contagio se comportan de forma similar entre los distintos países

Casos diarios por millón de habitantes⁽¹⁾

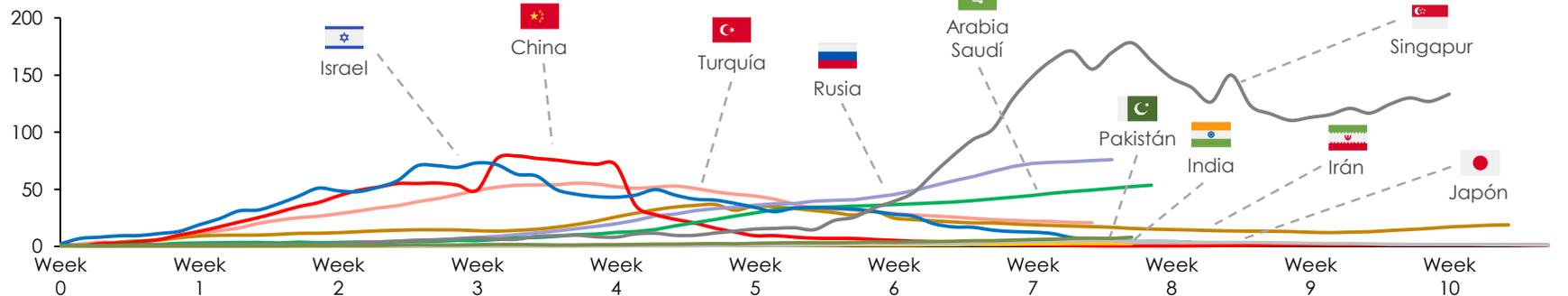
Europa – Top 10



Américas – Top 7



Otros- Top 10



Patrones similares identificados

Patrones estadísticos alineados

Mayor velocidad de propagación en el primer brote

Pico alcanzado entre la semana 3 y la 6

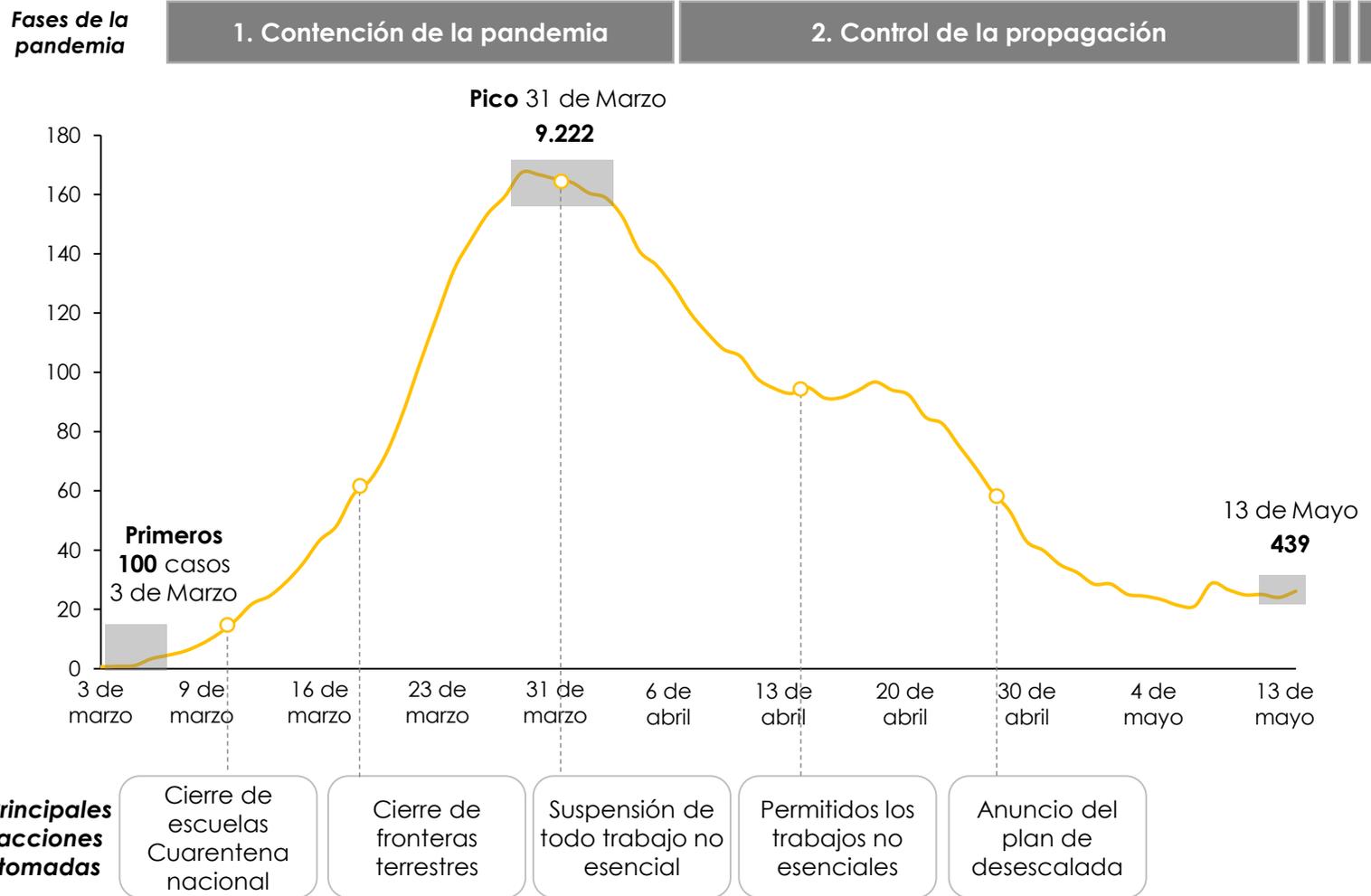
Menor velocidad en control de propagación

Las acciones gubernamentales afectan al pico y a la velocidad de crecimiento/disminución (aunque no existe un único manual para la gestión del COVID-19)

(1) Media móvil de 7 días
Fuente: análisis de everis con datos de ECDC, OMS y gobiernos. Datos a 13 de mayo de 2020

España está en la fase de “Control de la propagación”, los planes de acción deben afrontar la próxima fase 3 de “Estabilización y control de rebrotes”

Casos totales en España por millón de habitantes⁽¹⁾



Próximo retos para España

3. Estabilización y control de rebrotes

Vigilar la evolución de nuevos casos para hacer detección anticipada de rebrotes (recursos de test y capacidades, cadenas de suministro rápidas, participación ciudadana, ...)

Foco en definir las Nuevas reglas del juego:

- “Coexistencia” Social
- Actividad educativa
- Gestión de instalaciones de trabajo
- Viajes y transporte

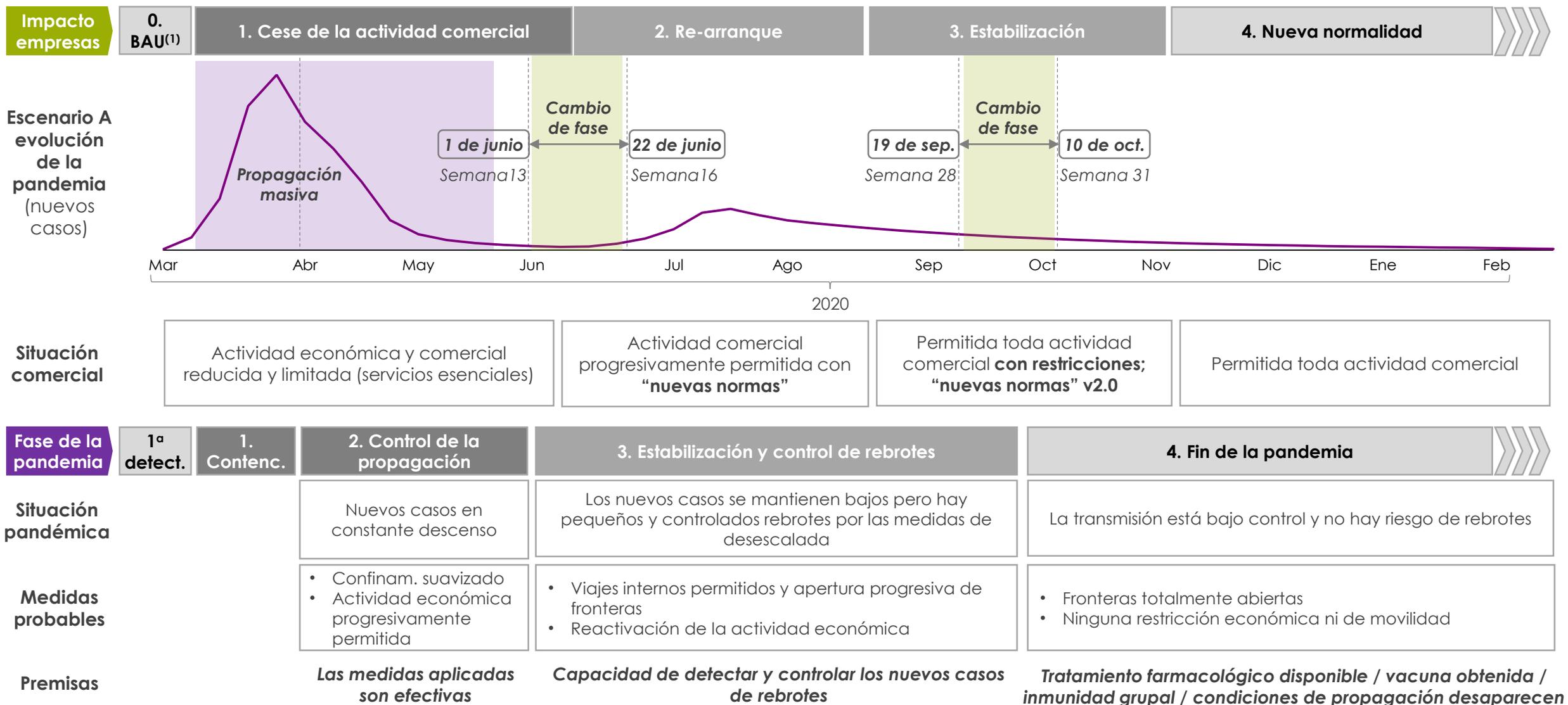
Desbloqueo progresivo y seguro de actividades educativas, sociales y económicas

Mantener una “mentalidad pandémica” y realizar esfuerzos colectivos

Garantizar la disponibilidad de datos, su consistencia y calidad para la detección de nuevos casos

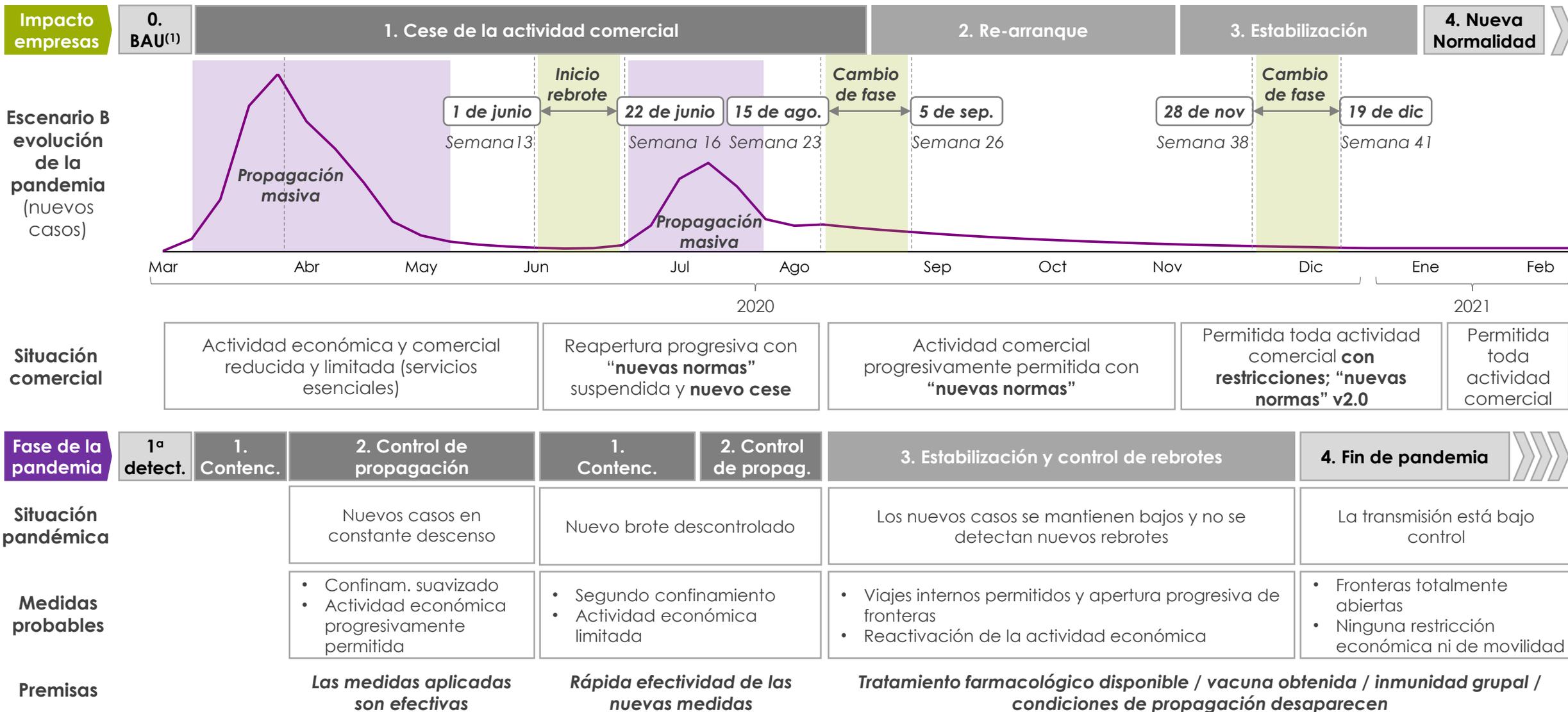
(1) Media móvil de 7 días
Fuente: análisis de everis con datos de ECDC y del Gobierno de España. Datos a 13 de mayo de 2020

El escenario A considera que la estabilización pandémica se alcanza en junio sin posteriores rebotes relevantes, asumiendo capacidad suficiente para detectar nuevos casos y controlar rebotes



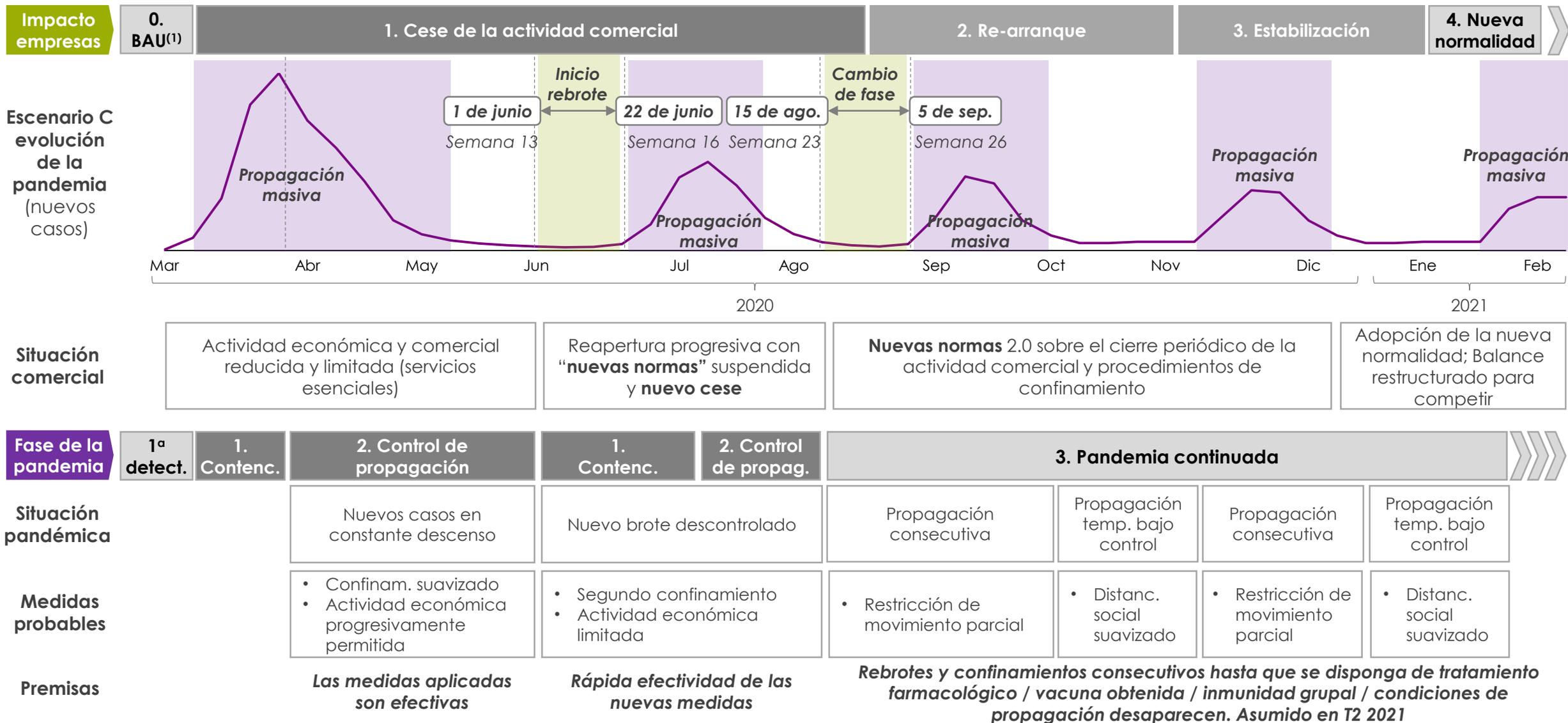
(1) Business As Usual
Fuente: análisis de everis

El escenario B considera que la estabilización pandémica se alcanza en septiembre debido a los nuevos casos de un único rebrote, asumiendo ningún rebrote posterior



(1) Business As Usual
Fuente: análisis de everis

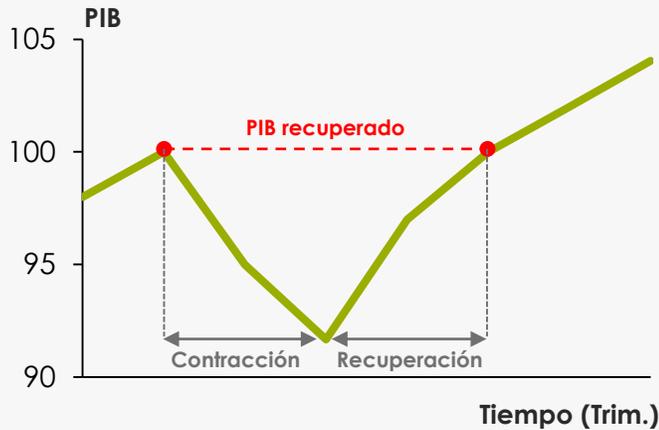
El escenario B considera que no hay vacuna disponible y que las medidas de desescalada comportan rebrotes consecutivos hasta que se consigue tratamiento farmacológico, vacuna o inmunidad grupal



(1) Business As Usual
Fuente: análisis de everis

¿Cuál será el impacto del COVID-19 en relación a la recuperación económica? Las curvas tendrán forma de V, U o L según la duración total de la crisis y de los tiempos de contracción y recuperación

Patrón en V



1 Duración total

- Niveles pre-crisis se recuperan en un corto período de tiempo (menos de tres años)

2 Ratio Contracción / Recuperación

- El periodo de recuperación para alcanzar niveles de PIB pre-crisis es similar al tiempo de contracción
- La tendencia de crecimiento pre-crisis se recupera con rapidez

Patrón en U



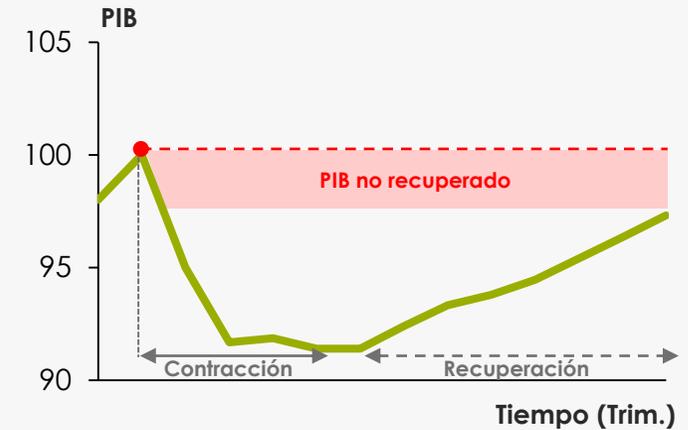
1 Duración total

- Se requiere más de un año para recuperar los niveles pre-crisis

2 Ratio Contracción / Recuperación

- El periodo de recuperación para alcanzar niveles de PIB pre-crisis es significativamente mayor al tiempo de contracción
- Después de alcanzar el nivel más bajo, el crecimiento del PIB se estanca antes de crecer nuevamente

Patrón en L



1 Duración total

- Niveles pre-crisis no se restablecen nunca o no lo hacen antes de los cinco años posteriores al inicio de la crisis

2 Ratio Contracción / Recuperación

- Si se recupera el PIB, será con gran lentitud, necesitando por lo menos 6 trimestres de recuperación por cada uno de contracción
- La tendencia de crecimiento es, de forma persistente, notablemente inferior a la tendencia pre-crisis