



COVID-19

Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución

27 de Marzo de 2020

Future confident



Consumo y Distribución



¿Qué está pasando ahora?

Variación por categorías de gran consumo durante el aislamiento*

1 – 2 Semanas

↑		Comida envasada y preparada / Frescos / Comida congelada / Básicos: aceite, arroz, huevos, conservas, legumbres, leche, pasta, sopas, lácteos... / Agua embotellada	+100-130%
		Desinfectantes / Detergentes / Productos de limpieza / Papel higiénico	+140-150%
		Cremas hidratantes / Mascarillas / P. Cuidado de la piel / Toallitas / Guantes / Geles / Vitaminas / Parafarmacia / Cuidado personal	+120-250%
		Videojuegos / Libros / Películas / Productos para niños (pinturas, plastilinas)	+70-100%
		Material de Oficina (monitores, portátiles, teclados, impresoras)	+50-60%
↓		Ropa / Lujo / Calzado / Accesorios	- 85-90%
		Colonias y fragancias / Maquillaje	- 85-90%

3 – 4 Semanas

	Alcohol Conservas Ingredientes para cocinar
	Ropa de casa Ropa interior
	Utensilios de cocina
	Ropa de deporte / Fitness (pesas, combas)
	Platos preparados / Comida congelada / Agua embotellada
	Papel higiénico / Productos de limpieza (lejía)
	Mascarillas

* Porcentaje sobre promedio 2 meses anteriores

Alimentación – escenarios previstos

	Rápida contención (V)	Año perdido (U)	Economía de Guerra (L)
	8/10 semanas - mayo	4 / 5 meses - julio	>6 meses - octubre
Cierres	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4
Demanda	- Pico en Horeca en Q2, de cara a verano el consumo está de nuevo balanceado entre Hogar – Horeca Crecimiento notable del canal online (x2) y proximidad durante el asilamiento - Decrece indulgencia, vuelta a origen	- En verano comienza a ganar peso HORECA, hasta 2021 no alcanza niveles previos por pérdida de poder adquisitivo Crecimiento notable del canal online (x2) durante el aislamiento y aceleración de su penetración a partir de Q4 - Crece producto local y marcas conocidas	Gran consumo cierra el año concentrando aprox. el 90% del consumo (sin HORECA), si bien se reduce el consumo (menos impulso y ocasiones) - La compra online se consolida durante el aislamiento y gana peso en 2021 - Compras grandes y a buen precio (hiper, MDD, packs promoción, etc.)
Retail	Saturación al inicio (webs colapsadas, roturas de stock, niveles de servicio muy impactados). Refuerzo de áreas vía contratación y/o movilización de recursos (IT, picking, almacén y entregas) Supresión de servicios. Reducción de horarios de apertura y slots reservados	Saturación al inicio de la pandemia e incremento de actividad hasta Q3 Refuerzo turnos en tienda, almacén y entregas y reconversión de zonas de tienda para fines logísticos - Foco en mejorar niveles de servicio (online) y nuevas formas de entrega - Mejora de eficiencia operativa: reducción del surtido (SKUs) y horarios de apertura	- Adaptación del mix de productos a la demanda actual (analytics), productos frescos y marcas conocidas - Foco en mejora de la conveniencia y la experiencia de compra (new normal 2021) - Contratación precaria-flexible para picking y entregas (pérdida empleo de calidad) Cierre temporal de determinadas tiendas (hipermercados o supers dentro de CC) y ajuste de horarios de apertura
Fabricantes	Pérdida de margen por concentración en canal retail. Recuperación en Q2 Planes de garantía de producción (24x7) y refuerzo de seguridad e higiene Cierres de producción y ERTEs hasta fin de Abril en sectores con foco en Horeca	Pérdida de margen por concentración en canal retail y caída de exportaciones. Recuperación a partir de Q3 - Foco en reajustar procesos productivos para asegurar seguridad e higiene Cierres producción y ERTEs hasta verano en sectores con foco en Horeca	Pérdida de margen generalizada muy significativa Problemas de liquidez en categorías gravemente impactadas (alcohol, nuevas marcas, gourmet?) Cierre de fabricantes pequeños y medianos

Retail – escenarios previstos

	Rápida contención (V)	Año perdido (U)	Economía de Guerra (L)
Cierres	8/10 semanas - mayo	4 / 5 meses - julio	>6 meses - octubre
	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4
Demanda	• Normalización en abril de determinadas categorías con crecimiento durante el inicio de aislamiento (fitness, electrónica) • Repunte en junio por compra/eventos reprimidos (moda, belleza, lujo, hogar) y estabilización rápida en verano • Si bien crece el canal online, no hay demanda suficiente como para amortiguar la caída	• Normalización en abril de categorías con crecimientos durante el inicio de aislamiento (fitness, electrónica, juguetes) • Repunte (junio-julio) de categorías contenidas (moda, belleza, lujo, hogar); si bien la recuperación es lenta y la demanda continúa afectada hasta 2021 • El canal online consigue canalizar parte de las ventas durante el aislamiento (10%) y acelera su penetración post-crisis	• El resto del consumo se limita durante el año a categorías específicas (ropa de casa, fitness, salud, electrónica, juguetes, hogar, etc) • 2021 es un año también de recesión vs. 2019, por la pérdida de poder adquisitivo y se esperan cambios estructurales en la demanda • La compra online se consolida durante el aislamiento y gana peso en 2021
Oferta	• Salida de stock de mercancía, vía descuentos durante el año • ERTes puntuales, refuerzo canal online (IT y Mkt), contención de gastos promocionales principalmente (campañas, lanzamientos, etc)	• Los descuentos no son suficientes para eliminar el exceso de stock • ERTes, congelación de proyectos estratégicos hasta Q3-4 (salvo digital) • Cierres (pequeño comercio principalmente) y cambio del concepto de tienda física (número, concepto, flagship, etc) • Online: flexibilidad de devoluciones y gastos envío, innovación en formas de entrega, promos especiales	• Ajuste de la oferta en Q3-4 (ventas reducidas al canal online) con sectores muy afectados (moda, lujo). Reserva de stock en 2020 como mercancía de 2021 • ERTes, cierres de tiendas, congelación proyectos (estratégicos o no) • Online: refuerzo canal online y/o incorporación a market places
Impacto financiero	• Las ayudas del gobierno y rápida reacción de empresas evitan tensiones de liquidez	• Las líneas de crédito así como las duras medidas de contención de gasto de empresas consiguen frenar parte de las tensiones de liquidez generadas	• A pesar de las medidas adoptadas, se generan pérdidas muy relevantes, provocando la desaparición de buena parte de pymes

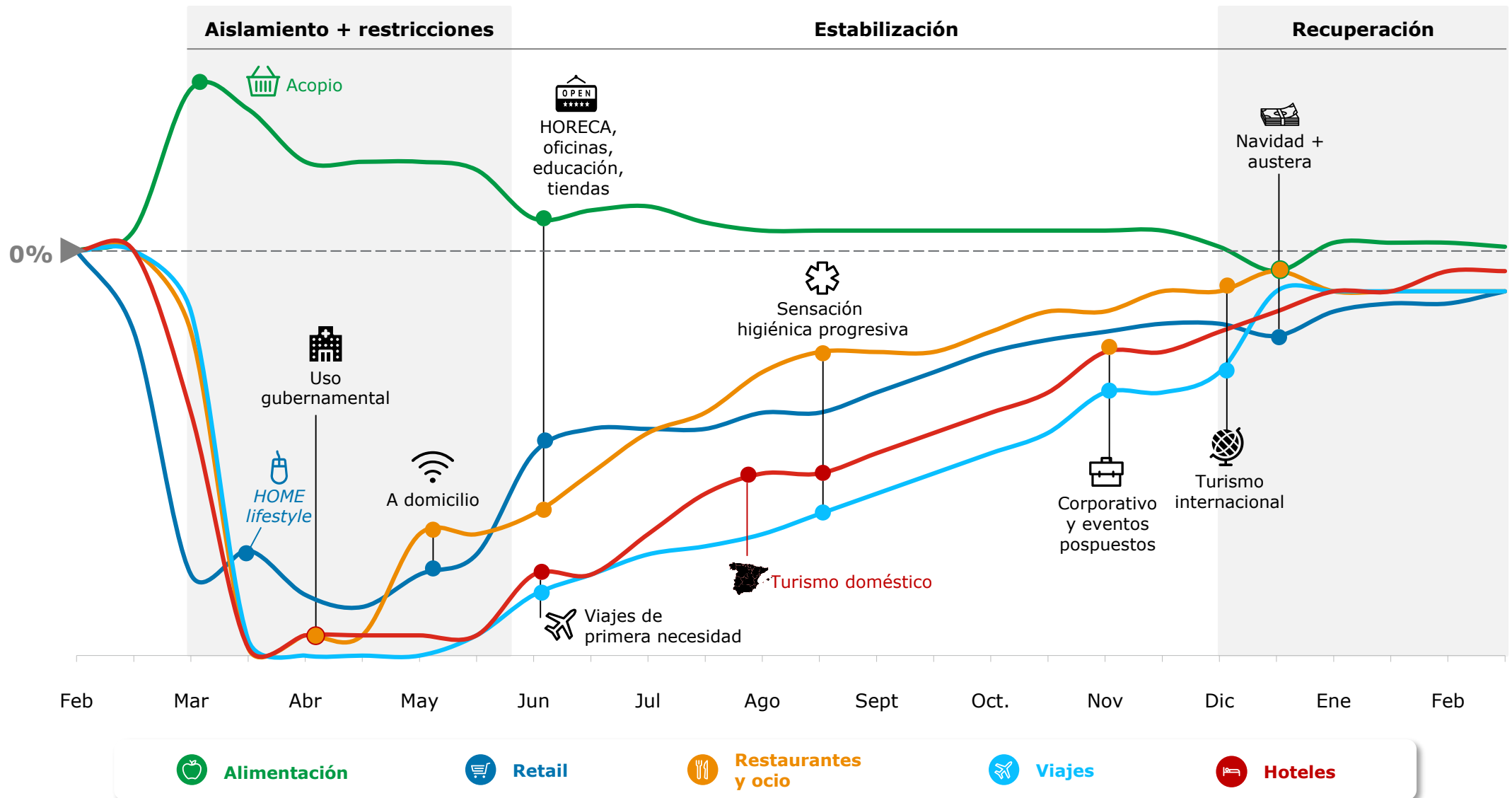
A close-up photograph of a yellow industrial device, possibly a sensor or camera. It features a prominent circular window in the center, which contains a black background with a white arrow pointing to the right. Above this window, there are three small circular holes. The device is mounted on a metal structure, with other parts of the machinery visible in the blurred background.

Visión a futuro



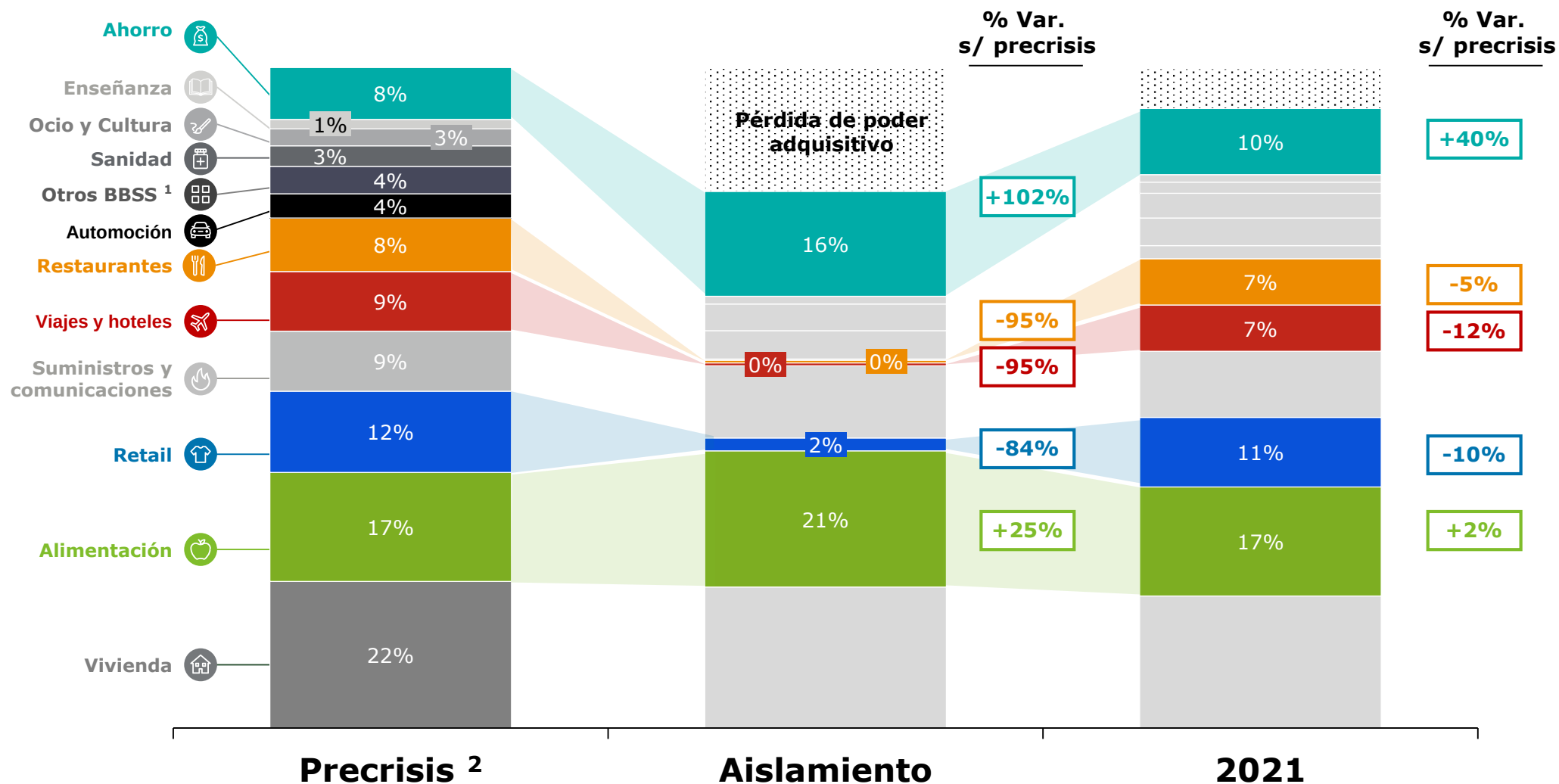
Racional de recuperación por sectores

Análisis sectorial (%Var. sobre Año Anterior)



Nuevo consumidor

Estimación de la distribución de la renta disponible per cápita (%)



(1) Otros bienes y servicios: incluye protección social, seguros, servicios financieros y otros servicios (tasas administrativas, servicios jurídicos y contables, y servicios funerarios, entre otros)
 (2) Fuente: INE, 2018

Cambios estructurales a los que adaptarse

Concepto

Consolidación del canal online (y marketplaces)



Nuevas exigencias de compra



Modelos de compra / producción de menor riesgo



Aceleración del cambio en el marketing mix



Plan de acción / anticipación

- **Refuerzo** del canal online, y sus niveles de **servicio** (redefinición de logística, incremento almacenes urbanos, operativa en tienda)
- **Direct to consumer** (para marcas), nuevos canales (RRSS, plataformas de contenido, elearning)
- Innovación en los servicios de **recogida y entrega** sin contacto
- **Reducción** del número de tiendas físicas (concepto flagship + ecom) y **maximización del valor** (nuevos usos)

- **Seamless experience:** digitalización de la tienda con mostradores robotizados, shop&go, medios de pago, etc. que limiten el contacto humano
- **Nuevos servicios** a domicilio (cocina? Recetas? Belleza)
- Cierta **retroceso** en temas **sostenibles** (mercancía a granel, por ejemplo)
- Revisión de **política de precios**, tendencia hacia la paridad de precios vs competidores directos

- **Cadenas** de producción **más cortas** (caso de la moda) y tal vez menos **globalizadas** (En función del escenario)
- Aumento de los modelos de compra con menos **riesgo de mercancía** (y menos margen) e Incorporación de **nuevas condiciones**
- **Analítica avanzada** para modelizar demanda con mayor precisión

- **Redefinición** de **canales** de comunicación (más RRSS, online, influencers, community groups, plataformas de contenidos, etc)
- Reducción de **catálogos**, folletos
- **SEO / SEM** en plataformas online (Marketplace)
- Creación de **comunidades de usuarios** alrededor de marcas



Future confident

To navigate the future with confidence, organizations need to make the right choices: clear, timely and inspirational choices that deliver growth in a dynamic, disrupted world. Monitor Deloitte's strategy practitioners combine deep industry insights with cutting edge methods to help leaders resolve their most critical decisions, drive value, and achieve transformational success

El presente informe/documento es estrictamente confidencial y de uso interno de la Sociedad y, no podrá ser entregado, ni permitir el acceso a terceros o hacer referencia al mismo en comunicaciones sin nuestro consentimiento previo por escrito.

Este documento ha sido preparado con fines exclusivamente promocionales, en base a cierta información pública y de la Entidad, y refleja una serie de observaciones de carácter general. Deloitte no acepta ningún tipo de responsabilidad frente a la Sociedad ni frente a ningún tercero como consecuencia de las decisiones o acciones que pueden ser adoptadas por la Sociedad basándose en el contenido de este documento.

Deloitte no controla el funcionamiento, fiabilidad, disponibilidad o seguridad del correo electrónico y por lo tanto no será responsable de ninguna pérdida, daño o perjuicio que resulten de la pérdida, retraso, interceptación por parte de terceros, corrupción, o alteración del contenido de este informe/documento. En caso de contradicción o conflicto entre la versión electrónica y el documento físico, prevalecerá el documento físico.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.