



El camino de la recuperación de la Industria de *Consumo*

Mayo de 2020

Objetivo del documento



El **objetivo** de este documento es que sirva como marco de reflexión para **las empresas en la definición y adecuación de sus Planes de Negocio** al afrontar la **Recuperación** que tendrá lugar en los próximos **3-18 meses**



El racional de la recuperación lo hemos construido siguiendo una **lógica de eventos / hitos** de diversa índole y encajándolos en una **secuencia de ocurrencia lo más razonable** posible, dada la incertidumbre actual:

- Dos **escenarios macroeconómicos** de evolución de la crisis, tomando como base de desarrollo del racional el más probable a fecha de hoy: **Contención gradual**
- La secuencia de los eventos relacionados con la **crisis sanitaria**, una vez gestionada la saturación inicial del sistema sanitario
- Un modelo de secuencia de **apertura de la capacidad instalada** de cada sector
- Un modelo de apertura de mercados para el **tráfico de pasajeros**
- Las **curvas y eventos anuales de estacionalidad del gasto** en cada sector, su comportamiento esperado durante los próximos 18 meses
- Adicionalmente, una serie de **cambios y/o aceleraciones de las conductas del consumidor** y su posible impacto en la **redistribución de la renta disponible** de los consumidores



El análisis se ha centrado en los **sectores característicos de la industria de Consumer** en **España** (retail, alimentación, viajes, hoteles, restauración, automoción, farma y vivienda)

Contenido

01

Contexto y posibles **escenarios**

02

Impactos en el **comportamiento** del consumidor

03

Racional de la **Recuperación**

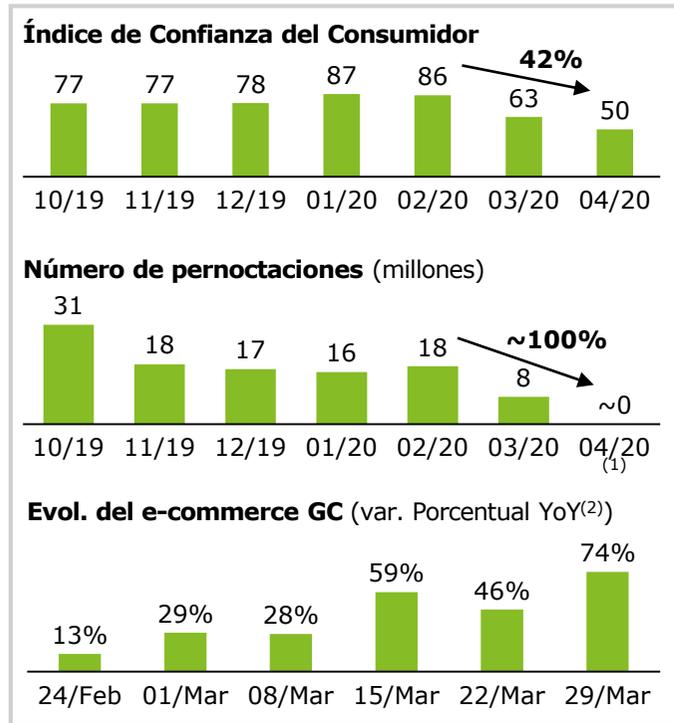
04

Reflexión para **afrontar** la **Recuperación**

1. Los primeros impactos económicos del COVID-19 dejan entrever una crisis muy diferente a las previas



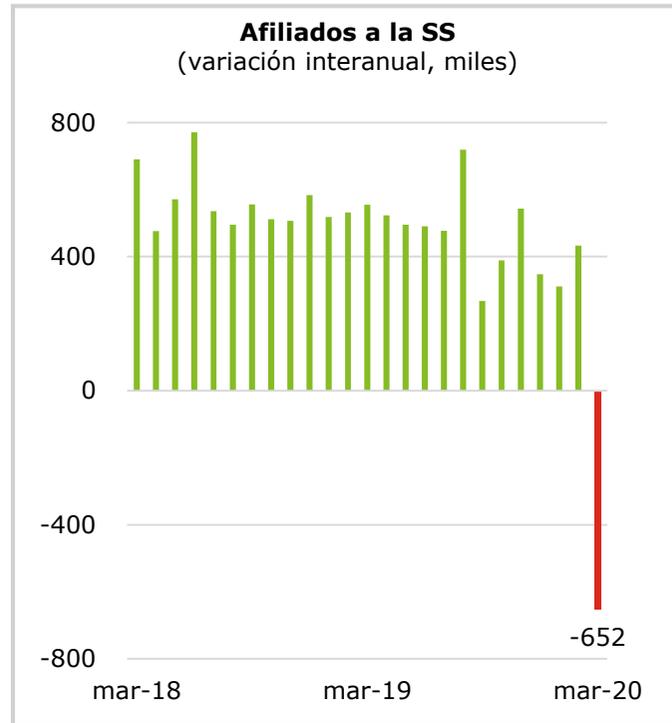
Consumo



Fuerte impacto en el consumo inmediato y en la confianza del consumidor; el ICC sufre las mayores caídas mensuales de la serie histórica



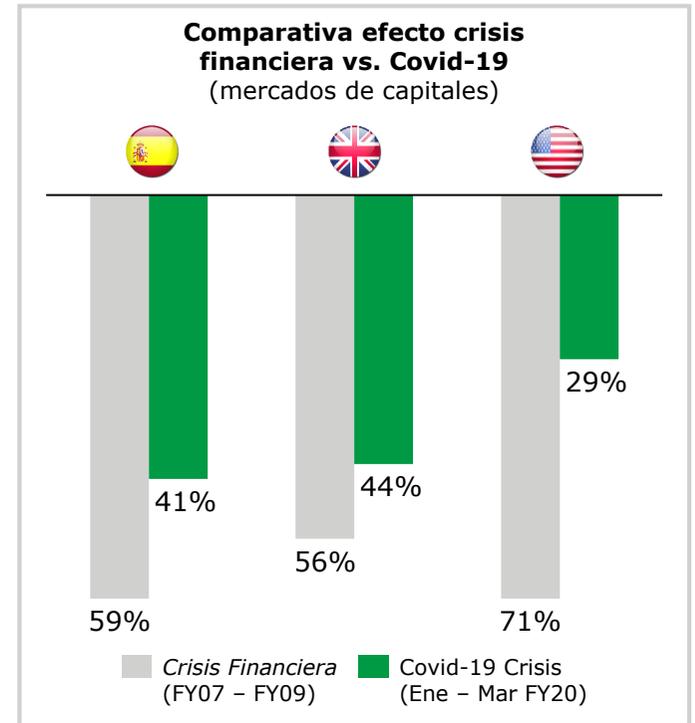
Desempleo



Fuerte caída de las afiliaciones a finales de marzo



Mercados de capitales



Rápido descenso en las expectativas de resultados empresariales y la confianza de los inversores

(1) Cierre de establecimientos hoteleros debido a la Orden SND/257/2020, de 19 de marzo; (2) en valor de la venta de eCommerce de los productos de gran consumo YoY; Nota: ICC = Índice de Confianza del Consumidor; Las cifras de los mercados de capitales hacen referencia al IBEX-35, FTSE-100 y Dow Jones. Fuentes: CIS; CIF; INE; INSS; Kantar WorldPanel Spain; Nielsen Report; Google Mobility Analysis; Monitor Deloitte

1. Ante esta situación, se pueden considerar dos escenarios distintos de potencial evolución de la crisis

	Contención gradual	Prolongación y rebrote
 Supuesto	Las restricciones a la movilidad contienen el pico de la crisis sanitaria, pero es necesario mantenerlas en el tiempo para evitar rebrotes	No se consigue frenar la pandemia ni evitar un nuevo rebrote en otoño, hasta la disponibilidad generalizada de vacunas, tests y tratamientos
 Duración de las restricciones⁽¹⁾	4/5 meses	8+ meses
Confinamiento generalizado en hogares	~ 2 meses (hasta mediados mayo)	~ 3-4 meses
 Distanciamiento social severo⁽²⁾	~ 2/3 meses (hasta agosto)	Todo el año 2020 y parte de 2021
 Evolución internacional de la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> Los contagios se frenan en los principales países asiáticos, pero resurge en ciertos focos de Asia emergente Fuerte impacto en Europa y continente Americano con duración superior a lo esperado 	<ul style="list-style-type: none"> Resurgen nuevas oleadas de contagios tras un primer pico por todo el mundo
 Impacto medidas de apoyo a la economía	<ul style="list-style-type: none"> Las medidas de apoyo limitan una parte relevante del daño y contribuyen a la reactivación paulatina de la actividad, a coste de una gran inestabilidad de las finanzas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Medidas adicionales son requeridas que no consiguen evitar graves daños al tejido productivo y empresarial, requiriendo varios años de estímulo para la reconstrucción
 Patrón de recuperación	<ul style="list-style-type: none"> Recuperación progresiva desde el 4T2020 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte recesión Europea y global hasta 1T2021. Recuperación a partir de 2021
Impacto en PIB⁽³⁾ (Variación interanual)	<ul style="list-style-type: none"> 2020: -8,0% a -9,0% 2021: +4% a +5% 	

(1) Desde el pasado 14 de marzo; (2) Entendiendo como tal aquellas medidas con impacto material en la actividad económica (confinamiento selectivo, prohibición de eventos multitudinarios o concentraciones de personas, apertura limitada de establecimientos al público, etc.); (3) Estimaciones de Monitor Deloitte en base al consenso de los principales analistas para escenarios comparables

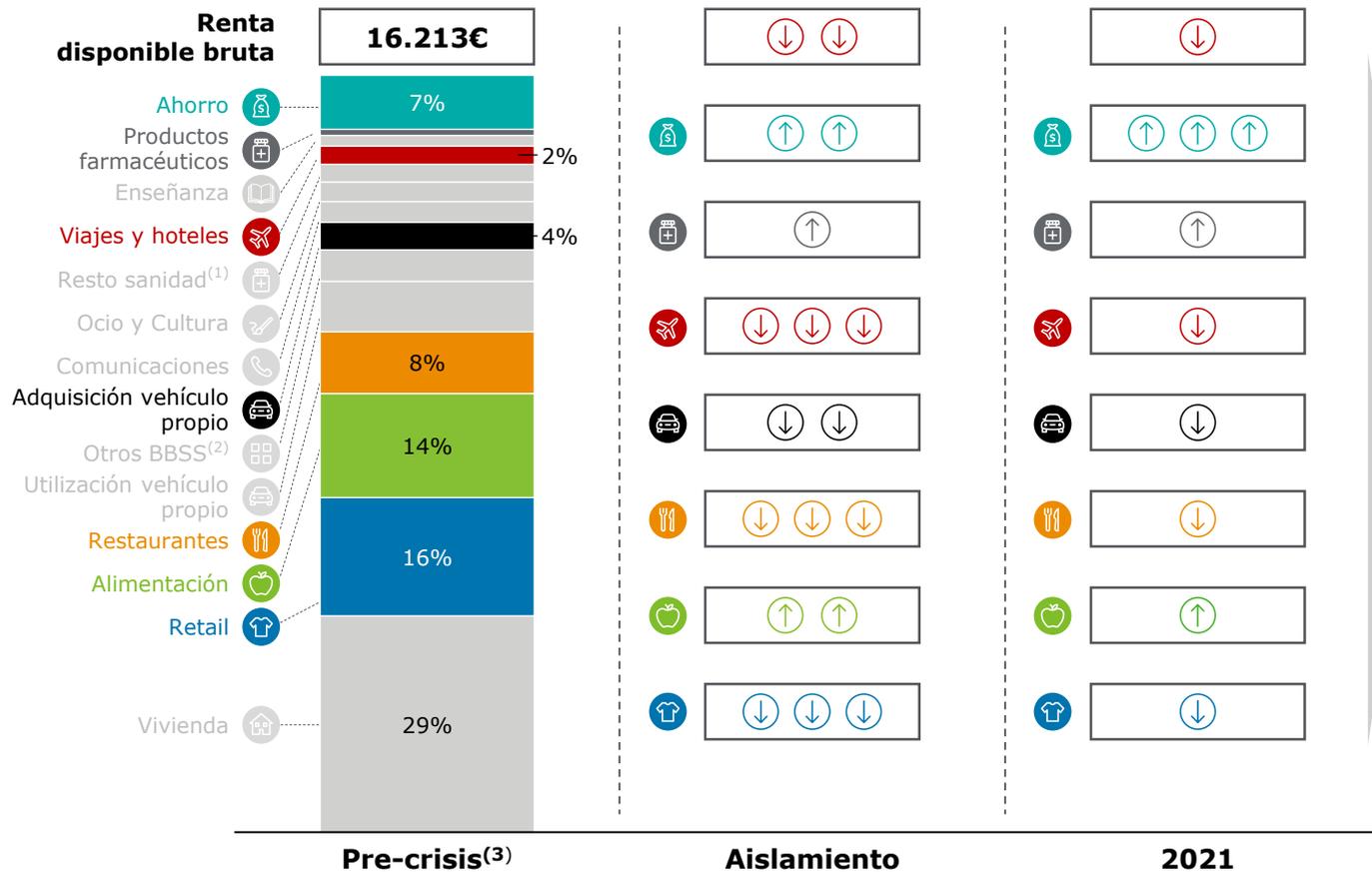
2. La crisis está impactando significativamente al comportamiento del consumidor, acelerando unas tendencias y ralentizando o cambiando otras

	Salud	Ocio / Consumo	Trabajo / transporte	Persona / Hogar
Coyunturales	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Obsesión higiénica ⬆️ Distanciamiento social 	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Local ⬆️ Internacional ⬆️ Desdoblamiento de sensibilidad al precio ⬆️ Last minute ⬆️ Take away ⬆️ Afinidad con marcas "seguras" 	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Desconfianza modelo SHARING ⬆️ Transporte público ⬆️ Transporte privado ⬆️ Profesiones vocacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Ahorro, ⬆️ Inversión (casa, coche) ⬆️ Valores tradicionales (familia, sostenibilidad, naturaleza) ⬆️ Solidaridad (empatía y liderazgo horizontal)
Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Farmacia como centro de salud ⬆️ Autocontrol de la salud ⬆️ Apartamentos medicalizados ⬆️ Seguros privados 	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Ecommerce ⬆️ Uso del efectivo ⬆️ Conveniencia y cercanía ⬆️ Apps (gym, cocina, DIY) ⬆️ Realidad virtual, aumentada y 3Dp ⬆️ Bifurcación del ocio (aire libre y en casa) 	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Teletrabajo ⬆️ Reuniones virtuales ⬆️ Educación online 	<ul style="list-style-type: none"> ⬆️ Digital ⬆️ Apertura datos personales ⬆️ Casa a las afueras ⬆️ Comunidades (RRSS)

Fuente: Monitor Deloitte

2. El nivel de RDB y su asignación a los diferentes conceptos está siendo afectado por la situación económica y los cambios de comportamiento del consumidor

Estimación de la distribución de la renta disponible bruta per cápita (€, var. sobre escenario Pre-crisis)



ANÁLISIS EN CURSO - DIRECCIONAL

Palancas de cambio vs. pre-crisis

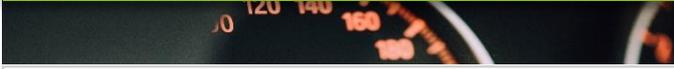
- **Reducción de la renta bruta disponible y aumento de la tasa de ahorro** debido al impacto económico del COVID-19, y la incertidumbre económica y confianza por parte del consumidor
- **Distinto comportamiento de los sectores en el periodo de aislamiento:** Aumento del consumo en alimentación y productos farmacéuticos; Estabilidad en vivienda; Reducción drástica en retail, viajes, hoteles y restauración
- **Cambios en el comportamiento del consumidor:** Mayor foco en salud, incremento del gasto local y digital vs. internacional y físico, y preferencia por lo privado vs. compartido

(1) Incluye aparatos, equipos médicos, servicios médicos, ambulatorios, y hospitalarios, entre otros; (2) Otros bienes y servicios: incluye protección social, seguros, servicios financieros y otros servicios (tasas administrativas, servicios jurídicos y contables, y servicios funerarios, entre otros); (3) Proyección 2019, en base a datos del INE, 2018/2019 asumiendo un crecimiento interanual del 2% (gasto en consumo de hogar final 2018 vs. 2019)

Fuente: INE, Monitor Deloitte

3. La recuperación de los sectores estará marcada por los hitos sanitarios y económicos, y la movilidad y confianza del consumidor

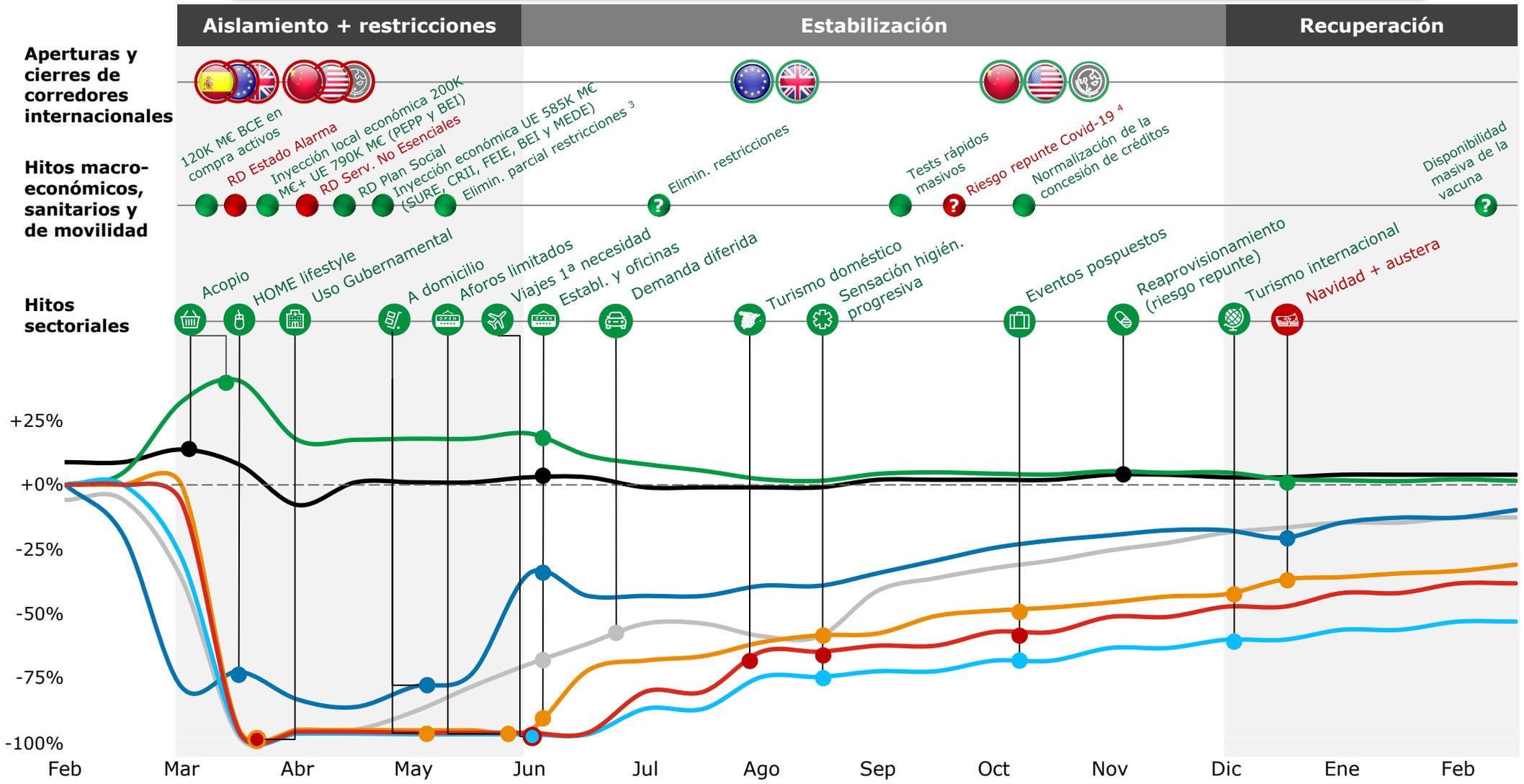


<h4>Alimentación en el Hogar</h4>  <ul style="list-style-type: none"> • La demanda es bastante lineal, con efecto calendario en febrero, caída ligera en verano y relevante crecimiento en Navidad • El sector crecerá con fuerza este año (+10% vs. 2019) por el acopio al inicio del aislamiento y sobretodo por la captura de cuota de Horeca, que será total en el confinamiento y parcial el resto de año • Irá recuperando la normalidad con la reanudación de la movilidad y la actividad laboral. No obstante, se prevé impacto a la baja en Navidad (menor gasto de las familias) 	<h4>Retail</h4>  <ul style="list-style-type: none"> • La demanda es estacional con hitos comunes entre los sectores de <i>retail</i> (rebajas, Día del Padre y de la Madre, Black Friday y Navidad) • Durante el confinamiento la demanda se reduce al canal online, que de media absorberá el ~15% de la demanda total • La recuperación de la movilidad y la reapertura de tiendas marcarán el inicio de la recuperación del sector (Del -80% en mayo al -20% en diciembre vs. 2019) • Se espera un impacto a la baja en Navidad por un menor consumo de las familias 	<h4>Restauración</h4>  <ul style="list-style-type: none"> • La demanda está mayoritariamente limitada a servicios a domicilio & take-away hasta la primera quincena de junio que abren los primeros establecimientos con aforo limitado • La recuperación vendrá marcada por la apertura gradual de establecimientos, la implantación de protocolos higiénicos en los mismos, y la vuelta progresiva a los lugares de trabajo (Del -95% en abril al -40% en diciembre vs. 2019) • Los bares y fast-food tendrán una recuperación más rápida que los restaurantes tradicionales y el único segmento con crecimiento será la comida a domicilio o para llevar
<h4>Viajes y hoteles</h4>  <ul style="list-style-type: none"> • La demanda hasta julio estará limitada a viajes de primera necesidad y uso gubernamental • La recuperación del sector vendrá marcada por la reapertura de los corredores turísticos y por la implantación de protocolos higiénicos que den confianza al consumidor (Del -95% en abril al -55% en diciembre vs. 2019) • Durante el verano veremos una ligera recuperación del turismo doméstico (principalmente peninsular) que contará con conversión del turismo emisor español a doméstico (españoles que viajaban al extranjero irán a los destinos nacionales) 	<h4>Automóviles</h4> <p>(Matriculaciones de turismos)</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Demanda estable marcada por una menor demanda en el periodo vacacional y una mayor demanda a final de año fruto de las campañas de los fabricantes • El primer impacto de la recuperación vendrá motivado por la reapertura de los concesionarios y la demanda diferida (-69% en marzo y -97% en abril con una reducción del ~-45% en el conjunto del año vs. 2019) • La recuperación vendrá sobretodo marcada por la confianza del consumidor y las ofertas de los fabricantes, todo ello favorecido por una posible menor propensión del consumidor al transporte público por el miedo al contagio 	<h4>Farmacias</h4> <p>(Productos farmacéuticos en farmacia)</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Demanda lineal a lo largo del año marcada por hitos como la campaña de la gripe o la de alergias • Acopio para el confinamiento de productos para el COVID-19 así como de otros productos farmacéuticos por el miedo al desabastecimiento • El sector crecerá por encima del año pasado (~2-3%) motivado por la demanda de productos de protección y prevención y tratamiento de los efectos del COVID-19

3. Las decisiones empresariales en la recuperación se tomarán en un entorno de máxima complejidad (interrelación hitos) que requiere visión holística



Gasto sectorial
(%Var. sobre AA.)



(1) Matriculaciones de automóviles de turismo en España; (2) Productos farmacéuticos en oficina de farmacia; (3) Eliminación parcial potencialmente en función de región, edad, actividad y aforo; (4) Las curvas no consideran impacto por un potencial rebrote del Covid-19

4. En este periodo de Recuperación (3-18 meses) las compañías deberían tener presente un marco claro que guie la toma de decisiones

01

Las compañías deben dotarse de **mecanismos de gobierno y de gestión** que ayuden a anticipar y gestionar **crisis futuras** (sanitarias o de otro tipo) que se caractericen por la **velocidad, profundidad y por el origen externo** a las dinámicas habituales y competitivas de los mercados. "Esta crisis no la hemos visto venir y no estábamos preparados"

02

Garantizar la continuidad de las operaciones hoy (reducción costes,...) es tan importante como **preservar las inversiones necesarias en 2020** que nos permitan **defender la competitividad y capturar las oportunidades** que pueda traer la crisis

03

Esta crisis va a acelerar y/o cambiar algunos **comportamiento clave de los consumidores**. Algunos de estos cambios serán puntuales y volverán a su estado original en los próximos meses, pero otros serán estructurales. En todo caso, **afectarán a los modelos de negocio** de las compañías, que deberán ir adaptándose y tratar de anticiparse a dichos cambios

04

La **convergencia de sectores**, así como la interconexión de las **variables económicas** de las empresas y estados, con las **claves sociales que mueven a los ciudadanos** (bienestar, seguridad, libertad, privacidad, etc..) debe tenerse presente en la formulación de las estrategias de las compañías, empezando por el **"Propósito" y la contribución a la sociedad**, como anclas a largo plazo

05

El confinamiento **ha puesto en valor todo lo relacionado con la digitalización de la sociedad**, desde las infraestructuras de telecomunicación hasta las aplicaciones que tratar de "replicar" nuestra vida exterior en casa o en el trabajo, por poner dos ejemplos. Deberán acelerarse e incrementarse los programas de inversión alrededor de este proceso a riesgo de pérdida de posición competitiva



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 no podrá ser entregado, ni permitir el acceso a terceros o hacer referencia al mismo en comunicaciones sin nuestro consentimiento previo por escrito.

Los datos, escenarios y cifras mostradas en este documento están sujetos a una actualización continua debido a la constante variación del impacto generado por el virus COVID-19. Los resultados mostrados son extrapolados de análisis internos realizados con sumo rigor y precisión hasta la fecha. Este documento no representa un sustituto a informaciones gubernamentales, sino que se constituye como guía para entender las diferentes dinámicas de consumo en los sectores impactados, el posible escenario futuro en cada uno de ellos y los hitos que nos conducen hacia el mismo.

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.