



El Día Después

Impacto del Covid-19 en el sector
Distribución de base alimentaria

Introducción

El Día Después

La crisis del Covid-19 supone un desafío sin precedentes en la historia moderna. Su dimensión real sólo la conoceremos a medida que vayan transcurriendo los meses pero, por lo pronto, ya ha supuesto un cambio radical en nuestra vida diaria obligando a gobiernos de todo el mundo a adoptar medidas altamente restrictivas en materia social, sanitaria y económica.

Pese a que el impacto de la pandemia ha sido a todos los niveles, desde EY-Parthenon hemos tratado de llevar a cabo una aproximación sobre cuáles van a ser las consecuencias que esta situación tendrá en el corto, medio y largo plazo para la actividad económica de nuestro país en distintos sectores.

Los negocios tendrán que adaptarse a las nuevas tendencias y comportamientos que desarrollarán los consumidores y, sin lugar a dudas, plantear soluciones novedosas tanto para mitigar los escenarios negativos, como para aprovechar las oportunidades que esta nueva realidad traerá consigo.

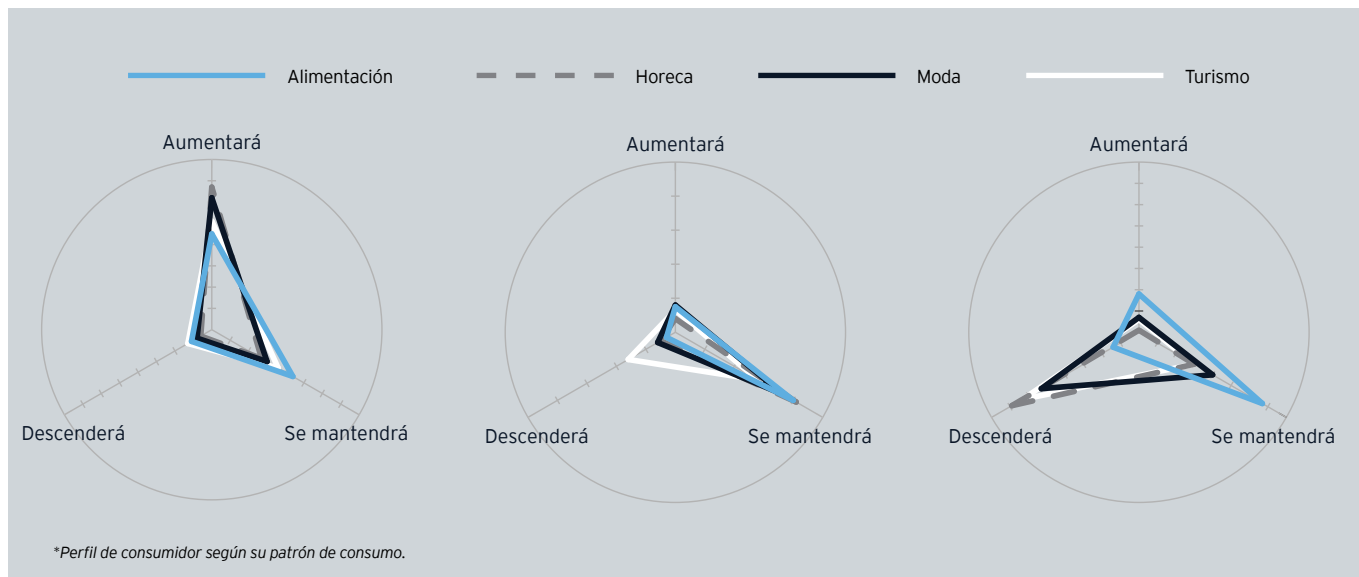
#EYEDiaDespues

David Samu

Responsable EY-Parthenon España

1 | Impacto del Covid-19 en el consumidor: patrones de consumo

Identificación de tres tipos de consumidores en la fase de post confinamiento.



27%
Optimista

- **Aumentará su gasto** en todas las categorías.
- Un **50%** ha visto **reducidos sus ingresos** y el **56%** opina que **irá a peor**.
- En general son jóvenes, un **46%** es menor de 40 años.
- Sólo un **59%** considera que la pandemia tendrá un **gran impacto económico**.
- Un **82%** cree que se producirán **cambios en la forma de relacionarse**.
- Mayoritario en **Andalucía y Comunidad Valenciana**.

22%
Racional

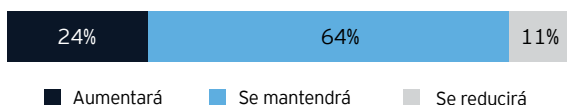
- **Mantendrá su gasto** en todas las categorías.
- El **40%** ha visto **reducidos sus ingresos** y un **49%** cree que **seguirán igual**.
- El **55%** es **mayor de 50 años**.
- Un **62%** considera que la pandemia tendrá un **gran impacto económico**.
- Más representado en **País Vasco y Navarra**.

51%
Escéptico

- **Mantendrá su gasto en alimentación** y pretende **eliminar su consumo fuera del hogar y en moda**.
- Un **53%** ha visto **reducido sus ingresos** y el **63%** estima que se verá **afectado en el futuro**.
- El **36%** es **mayor de 60 años**.
- **Más del 72%** considera que será **difícil recuperarse** del impacto económico.
- Focalizado en **Madrid, Barcelona, Canarias y Baleares**.

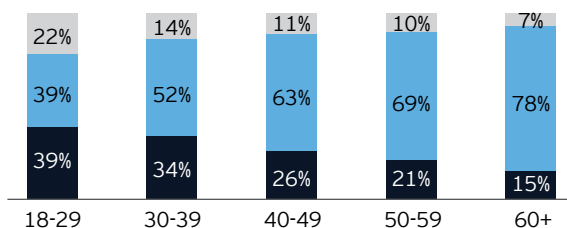
Previsión de gasto futuro en productos de alimentación e higiene.

¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en alimentación y productos de higiene?



■ El 89% de los encuestados indica que mantendrá o aumentará su gasto en alimentación y productos de higiene después del confinamiento. Son mayoría quienes consumirán lo mismo (64%). Adicionalmente, el 63% estaría dispuesto a pagar más por marcas nacionales o producto nacional.

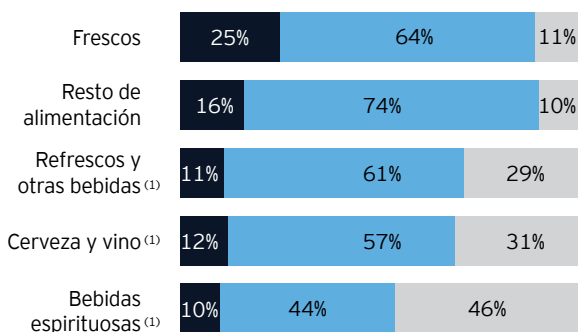
¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en alimentación y productos de higiene? (Por tramos de edad)



■ La intención de gasto futuro en alimentación presenta ciertas diferencias por grupos edad, siendo los más jóvenes, el 22%, los que más consideran que reducirán su gasto en el futuro. Cabe destacar que este mismo grupo es también el más equitativo, un 39% afirma que mantendrá y otro 39% que aumentará.

■ Este hecho viene relacionado con la intención de los más jóvenes de derivar el consumo fuera del hogar, punto que no se produce en los grupos de edad más senior, cuya intención mayoritaria es mantener el gasto (78%).

¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en las siguientes categorías en el futuro?



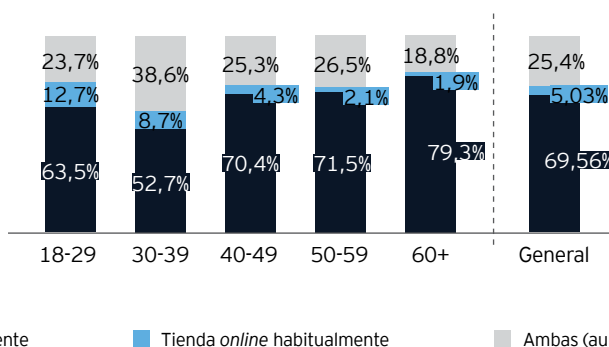
■ Según los encuestados, su intención de gasto futuro no será el mismo en todas las categorías.

■ La alimentación general y los frescos sí responden al patrón común de alimentación, siendo el 90% y el 89% respectivamente los consumidores que mantendrán o aumentarán el gasto.

■ Para la categoría de bebidas, el porcentaje de consumidores que tienen intención de disminuir el gasto es mayor, especialmente en aquellas con componente alcohólico. De hecho, para la categoría de bebidas espirituosas el 46% afirma que reducirá el gasto en el futuro.

Análisis del consumidor de productos de alimentación e higiene online.

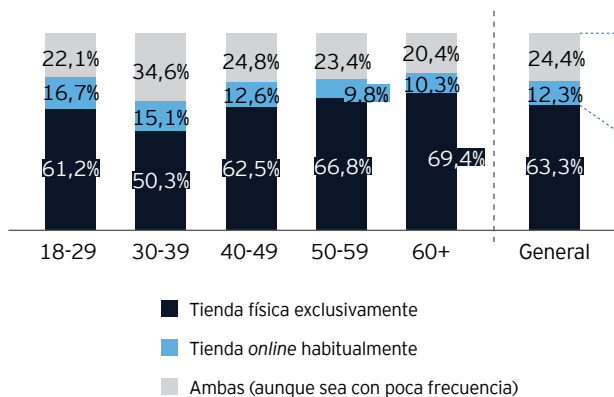
¿Qué canales utilizabas antes del confinamiento para comprar alimentación y productos de higiene?



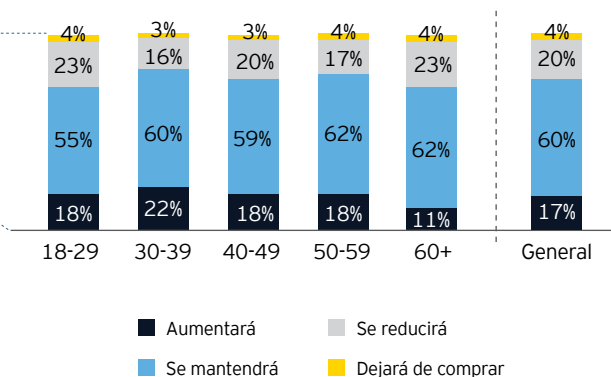
■ Casi el 70% de los encuestados utilizaba exclusivamente el canal físico para la compra de alimentación y productos de higiene. Este hecho se acentúa más en personas con más de 60 años llegando hasta casi el 80%.

*La suma de los valores de los gráficos representados puede no sumar 100% por el efecto redondeo (1)% sobre una muestra menor, no se han considerado los encuestados que indicaron que no les aplicaba dicha categoría. Refrescos y bebidas 1.988, vino y cerveza 1.933 y bebidas espirituosas 1.728

¿Qué canales utilizas ahora (durante el confinamiento) para comprar alimentación y productos de higiene?



¿Cómo crees que será tu nivel de compra online de productos de alimentación e higiene superado el confinamiento? ⁽¹⁾

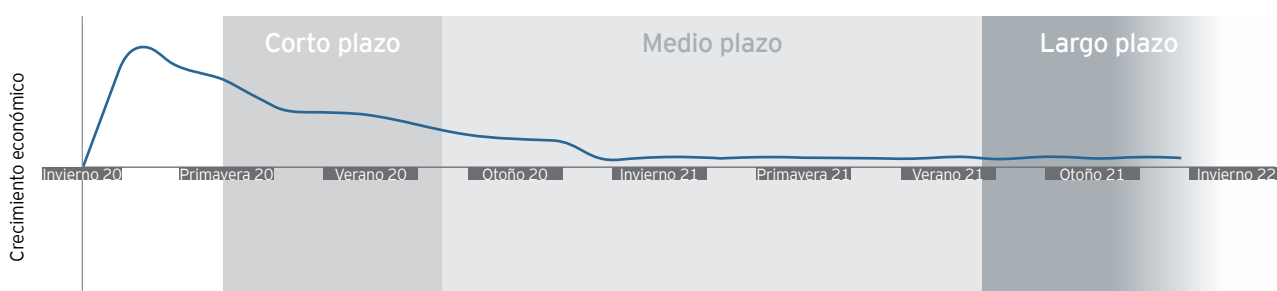


- Durante la fase de confinamiento, entorno al **7%** de los usuarios de la tienda física han abandonado el canal físico para ir directamente al online, lo que ha supuesto casi triplicar el número de usuarios en el canal digital. Es resaltable este aumento en los grupos de edad más senior, donde las franjas de **50-59 años y 60+** incrementan su uso en valores cercanos al **8%**.
- De los encuestados que sí han comprado online durante el confinamiento, un **77%** mantendrán o aumentarán el nivel de compra en el futuro en este canal. En términos porcentuales, los consumidores que utilizaban el canal online antes del confinamiento aumentarán en un **4,8%** una vez se supere la crisis.

2 | Evolución esperada del sector

Las previsiones indican un incremento de la demanda en fase de confinamiento que derivará en una posterior estabilización en función de la recuperación del canal HORECA y la confianza de los consumidores.

Potenciales escenarios¹ del impacto económico del Covid-19 en Distribución de base alimentaria



- **Corto plazo (desde principios de la crisis a verano / otoño 2020):** importante incremento de la demanda y estabilización conforme se recupere el consumo fuera del hogar, especialmente en los formatos de conveniencia.
- **Medio plazo (Desde septiembre / octubre 2020 a mediados del año 2021):** estabilización y “vuelta a la normalidad” paulatina.
- **Largo plazo (A partir del último trimestre de 2021):** recuperación lenta del consumo fuera del hogar que impacta negativamente al canal. Adicionalmente, los tiempos vendrán determinados por la sensación de seguridad y confianza de los consumidores, ligada a tratamientos efectivos o vacunas.

⁽¹⁾ Sobre encuestados que contestaron que compraban antes y durante el confinamiento en canal online. (919 encuestados)

3 Principales impactos del Covid-19 en el sector

Consolidación de cambios de hábitos previos a la crisis (formatos descuento y proximidad) y aceleración de otras conductas (canal *online*).

	Impacto en la demanda y cambios de hábitos en el consumidor	Impacto financiero en las compañías (liquidez / solvencia)	Cambios en la estructura de mercado
Impactos coyunturales Corto y medio plazo- período de estabilización y adaptación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tensión de la cadena de suministro al producirse un pico súbito en la demanda en las primeras semanas de confinamiento (Δ +71% demanda). ■ Crecimiento del formato de "proximidad", debido a su buena integración en centros de ciudad y poblaciones pequeñas. En este sentido, han venido ganando peso cadenas como DIA y regionales. ■ Incremento de uso de canales emergentes y, particularmente, el online (+59,1% pedidos). ■ Las dificultades a la hora de materializar la compra online han derivado parte de la demanda a plataformas alternativas de alimentación (ej. <i>Lola Market, Núkula</i>, etc.) y otras de naturaleza generalista como Amazon. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impacto en la rentabilidad: incrementos de costes derivados de la mayor complejidad operativa (control de aforos en tienda, costes de seguridad, pagas extra a empleados, etc.) que con se compensan por el incremento de ingresos. ■ Necesidad de revisión de las estructuras de costes para hacerlas más eficientes. ■ Cambios en las estructura de capital, (equity y deuda) para afrontar la sostenibilidad de los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Medidas de seguridad y prevención que impactan en el funcionamiento de las tiendas (sistemas de turnos, protocolos de contacto con el cliente, etc.). ■ Reinversión de modelos para hacer frente a las necesidades generadas a través del canal online (colas virtuales, suspensión del servicio, inoperatividad temporal del servicio, etc.). ■ Modelo de relación con proveedores: incremento de alternativas y de cercanía, priorizando la seguridad frente a la rentabilidad para minimizar el riesgo de desabastecimiento. ■ Cambios en la estructura de compra hacia una cesta única, grande y segura, que hace que el hipermercado se vea de nuevo como un formato atractivo.
Impactos estructurales Largo plazo "New normal"	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descenso o imposibilidad de consumo fuera del hogar que mantiene un nivel de demanda superior a la media histórica, especialmente en categorías esenciales y básicas. ■ Recuperación lenta del consumo fuera del hogar. Incluso ante la flexibilización de las medidas de seguridad, se seguirá manteniendo un ocio / consumo en el hogar ante la prudencia y dudas de los consumidores a socializar en espacios cerrados (HORECA - últimos sectores en volver a la normalidad). ■ Crecimiento estructural del uso de canales online. Compras más inteligentes, comparativas en precio, ofertas, modelos de suscripción, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ventaja competitiva de los operadores con mayor liquidez / solvencia derivada de las necesidades de inversión para acometer medidas mitigadoras del Covid-19 (seguridad en tiendas, refuerzo de la operativa del canal <i>online</i>, tecnología y sistemas). ■ Necesidad imperiosa de reducir los costes operativos que no impactan en el nivel de servicio al cliente. ■ Pérdida de poder adquisitivo con impacto en categorías <i>premium / gourmet</i> y reducción de márgenes para los <i>retailers</i>. ■ Concentración, fusiones, alianzas y adquisiciones buscando sinergias de costes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento de la intensidad competitiva, donde el precio vuelve a ser clave, y aparece un nuevo atributo de valor, la seguridad en la compra. ■ Aceleración de la transformación online con la búsqueda de modelos de omnicanalidad rentables, flexibles y que aseguren una buena experiencia cliente. ■ Reinversión de los formatos de atracción apalancando las ventajas de seguridad que ofrecen los espacios grandes y la propuesta de valor "todo bajo el mismo techo". ■ Cambios en los modelos de aprovisionamiento hacia una cadena de suministro menos tensionada (incremento de <i>stocks</i> de seguridad, tiempos de respuesta rápidos, cadenas más cercanas, etc.). ■ Mayor integración con los agregadores de demanda (<i>delivery services</i>, etc.) en un ecosistema más complejo y flexible que mejore la eficiencia de la última milla.

4 | Acciones de mitigación para el sector

Diversas acciones que las empresas del sector pondrán en marcha en las distintas fases.

Respuesta inmediata

- Garantizar la **salud y seguridad de los empleados**: normas de higiene y protocolos de seguridad para empleados de tienda y otros con contacto con el cliente.
- Asegurar el **aprovisionamiento de mercancía** para ajustarse a los cambios súbitos de demanda, con un mayor control y supervisión de las cadenas de suministros, especialmente en frescos.
- Garantizar el **servicio a los clientes** a través de una combinación efectiva de canales (tienda física, *online*, *click & collect*, etc.).

Reinicio y reacción

- Revisar las **estructuras de surtido, espacios y planogramas** según la evolución de la demanda por categoría y segmento.
- Adaptar los **modelos operativos en tienda** para asegurar la seguridad a largo plazo mitigando sus impactos negativos en productividad.
- Estabilizar la **respuesta del canal online**, tanto tecnológica como operativa, para un incremento sostenido de demanda.
- Revisar la **cadena de suministro de última milla** (p. Ej. *Dark Stores*, *Delivery*) para ofrecer alternativas de servicio a los consumidores.
- Establecer **planes de contingencia** ante nuevos picos de la enfermedad y dotarse de paquetes de medidas de respuesta rápida.

Adaptación al nuevo mundo

- Revisitar el **portafolio de tiendas** para adaptarlo al “nuevo mundo”: número de tiendas, roles y formatos, estructuras de costes, maximizando la eficiencia.
- Implementar un **modelo operativo de venta omnicanal** eficiente, consistente y que asegure la experiencia de compra en todos los puntos del “*customer journey*” de manera transparente y sin incidencias.
- Acelerar las inversiones en **experiencia en tienda para los consumidores** apalancando tecnologías que ofrezcan mayor seguridad y rapidez en las operaciones.

Contacto



José Antonio Latre

EY-Parthenon, Socio responsable del sector CPR en España

Jose.Antonio.Latre.Ballarin@es.ey.com

Sobre EY-Parthenon

EY-Parthenon es la práctica de Estrategia y Operaciones de EY a nivel global. Los equipos de EY-Parthenon están comprometidos a apoyar a sus clientes en dar respuesta a sus retos de negocio, aportando un análisis crítico que les ayuden a definir estrategias accionables con impacto real. EY-Parthenon aporta a sus clientes la combinación de conocimiento experto sectorial y experiencias concretas y pragmáticas en la implantación de estrategias corporativas y transformaciones empresariales. Ayudamos a nuestros clientes a optimizar su portfolio de negocios, aportamos *insights* sectoriales para tomar decisiones de inversión, definimos estrategias efectivas para explotar oportunidades de crecimiento, y les ayudamos a extraer el máximo valor en procesos de desarrollo inorgánico (integración / adquisición). Las metodologías de EY-Parthenon, combinadas con un espíritu emprendedor, ayudan a nuestros clientes a amplificar el impacto de sus estrategias y motivan que seamos los asesores de referencia para compañías líderes a nivel mundial.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. La información y los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes ayudan a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. De esta forma, jugamos un papel fundamental en el cumplimiento de nuestro propósito *Building a better working world* para nuestros profesionales, nuestros y clientes y nuestro entorno.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (*company limited by guarantee*) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/privacy. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com.

© 2020 Ernst & Young, S.L.
Todos los derechos reservados.

ED None

La información recogida en esta publicación es de carácter resumido y solo debe utilizarse a modo orientativo. En ningún caso sustituye a un análisis en detalle ni puede utilizarse como juicio profesional. Para cualquier asunto específico, se debe contactar con el asesor responsable.

ey.com/es_es