



PARTHENON

El Día Después

Impacto del Covid-19 en el sector de la Moda

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 Situación de partida

Contextualización

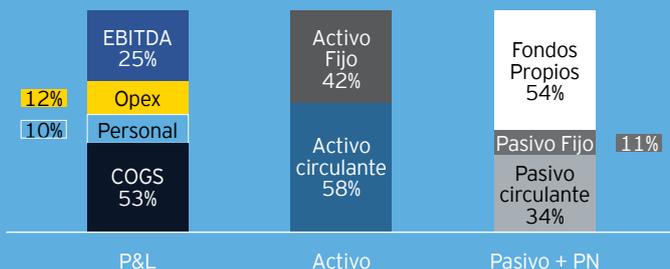
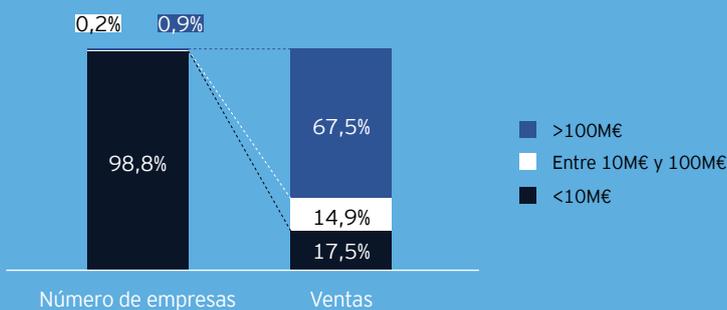
Dinámicas y retos del mercado

Cifras 2018

Estructura empresarial

Perfil económico - financiero

- Sector concentrado en tres grandes compañías que facturan más de 1.000 m€. El resto son PYMES.
- España cuenta con empresas líderes a nivel mundial en facturación y presencia internacional.
- Aún se notan las consecuencias de la crisis anterior (pérdida del ~25% respecto a cifras de 2007).
- Digitalización del punto de venta y consolidación del canal *online*.
- Sostenibilidad (modelo circular, materiales reciclados y procesos sostenibles).
- Innovación y tecnología en el textil (materiales inteligentes) y cadena de suministro *end-to-end*.
- Nuevos modelos de negocio.



¹Sector industrial y puntos de venta 2018

2 | 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

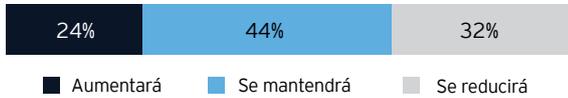
- **Mantendrá su gasto** en todas las categorías.
- El **40%** ha visto **reducidos sus ingresos** y un **49%** cree que **seguirán igual**.
- El **55%** es **mayor de 50 años**.
- Un **62%** considera que la pandemia tendrá un **gran impacto económico**.
- Más representado en **País Vasco y Navarra**.

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**.

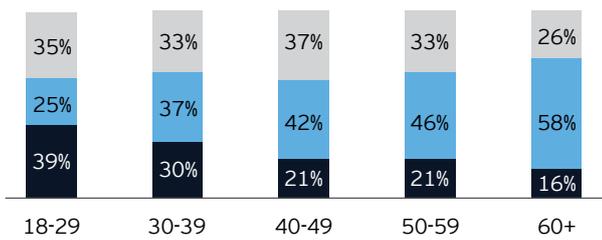
Intención de gasto futuro en moda y complementos.

¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en ropa y complementos?



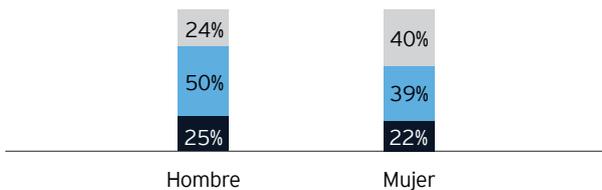
- A pesar de que uno de cada tres (32%) consumidores afirma que reducirá su gasto en moda y complementos una vez superada la fase de confinamiento, para el resto de los encuestados (68%) o bien mantendrán o aumentarán el gasto en los próximos meses.

¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en ropa y complementos? (por tramos de edad)



- Para los tramos de edad más jóvenes, la situación de reducir el nivel de gasto en moda es más significativa. El 35% y el 33% de los encuestados en los tramos de 18-29 y 30-39 respectivamente.
- Los grupos de edad más senior (mayores de 60 años) por el contrario son aquellos que menos reducirán pero también los que menos aumentarán. El 58% de ellos se posiciona en una expectativa de mantener el gasto en los próximos meses.

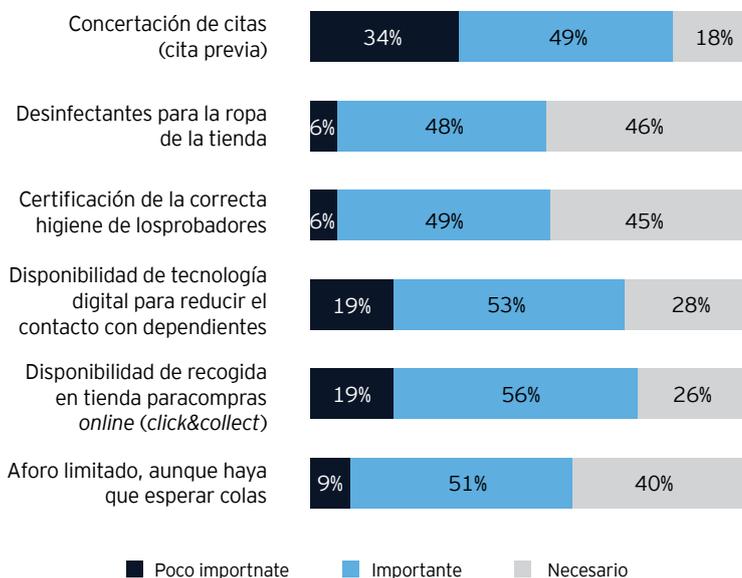
¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en ropa y complementos? (género)



- En términos de género, el 40% de las mujeres han indicado que su intención es reducir el gasto en esta categoría frente al 24% de los hombres.
- Son los hombres los que concentran el mayor número de encuestados (50%) en la posición de mantener el gasto en los próximos meses respecto a una situación pre Covid.

Factores a considerar en la tienda física en la fase de post confinamiento.

Valora la importancia de los siguientes aspectos de cara a compra de ropa y complementos en tienda física, una vez salgamos del confinamiento

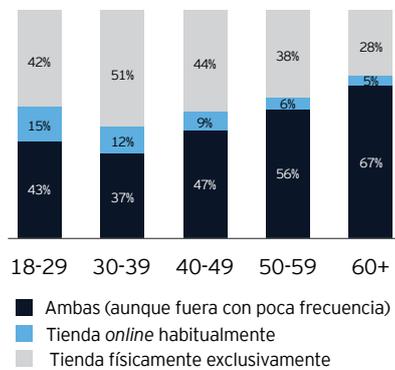


- El 45% de los consumidores ven como necesarias aquellas medidas relacionadas con la higiene de las prendas o probadores. Respecto a las medidas de control de aforos, el 40% opina que deben aplicarse.
- Aquellas medidas que implican al entorno digital (C&C y digitalización de la tienda) casi el 20% de los consumidores las consideran como no necesarias. De estos, el 41% son mayores de 60 años, el colectivo de edad menos usuario de canales digitales como ha arrojado el presente informe.
- La cita previa es la medida considerada como no necesaria. En este sentido, el 34% de los consumidores así lo han indicado. El proceso de compra de moda es emocional, la planificación del momento de compra o visita a tienda no parece una opción para los encuestados.

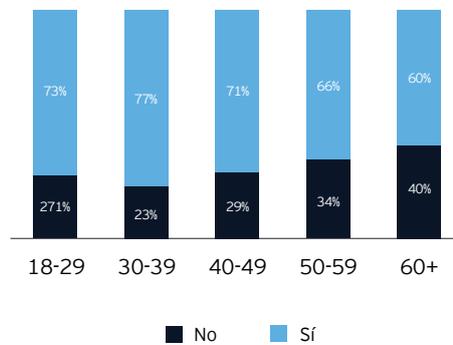
*La suma de los valores de los gráficos representados puede no sumar 100% por el efecto redondeo

El segmento más senior es el más habitual de la tienda física (67%), si bien el confinamiento le ha llevado a explorar el canal *online* para hacer sus compras (59%).

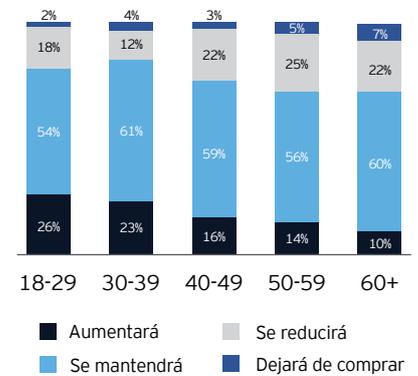
¿Qué canales utilizabas antes del confinamiento para comprar ropa y complementos?



¿Has usado o te plantearías usar el canal *online* para compra de ropa o complementos, aunque sea puntualmente, mientras dure el confinamiento?



¿Cómo crees que será tu nivel de compra *online* en ropa y complementos?

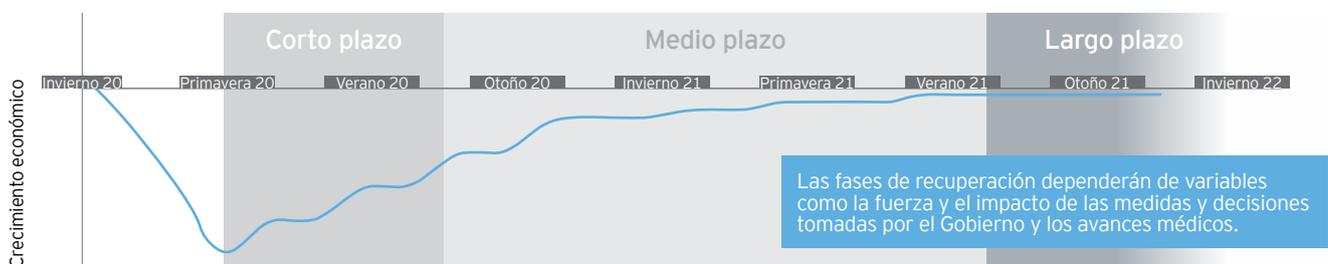


- El formato digital tiene una mayor aceptación en los segmentos de edad más jóvenes. Por el contrario 2/3 de los mayores de 60 años exclusivamente compran moda y complementos en tienda física.
- Durante el confinamiento, en términos generales el 67% tiene intención o ya ha comprado moda *online*. Este aspecto es más notorio en el segmento de edad por encima de los 60 años, hasta casi el 60% ha usado o tiene intención de realizar alguna compra en moda a través de canales digitales.
- El 75% de los consumidores afirma tener la intención de continuar manteniendo o aumentar el nivel de compra *online* tras el confinamiento. Este aspecto indica que una gran cantidad de consumidores que han llegado al canal digital o han incrementado su uso durante el confinamiento seguirán utilizando esta vía. ⁽¹⁾
- El segmento de mayores de 60 años, aunque antes del confinamiento tenían como preferencia la tienda física, y sólo el 28% habían tenido alguna interacción con el canal *online*. Después de la crisis entorno al 60% de este segmento tienen previsto mantener su nivel de compra en el canal *online*. ⁽¹⁾

3 | Evolución esperada del sector

Se espera una recuperación muy paulatina, pudiendo establecerse tres fases en este proceso de vuelta a cifras pre-crisis a partir de 2022.

Potenciales escenarios² del impacto económico del Covid-19 en Moda



- **Corto plazo** - Desde principios de la crisis a verano / otoño 2020: recuperación muy lenta, desconfinamiento progresivo, reducción de tráfico y restricciones de aforo y tiempo de permanencia en tiendas, acceso limitado a centros comerciales. Caída de frecuencia de compra, UPT y grandes descuentos (*cash vs. profit*).
- **Medio plazo** - Desde septiembre / octubre 2020 a mediados del año 2021: reducción de ventas anuales del 30-40% respecto a la situación pre-crisis, aperturas controladas, reducción de oferta a *top-sellers* y grandes descuentos para liquidar stock.
- **Largo plazo** - A partir del último trimestre de 2021: crecimiento lento, no se alcanzarán los niveles pre-crisis hasta finales del 2022.

4 Principales impactos del Covid-19 en el sector

La paralización del sector en el corto plazo implicará la pérdida de más del 40% de la facturación en el 2020 y una lenta recuperación.

	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- periodo de estabilización y adaptación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impacto en ventas por la suspensión de la actividad (tienda física) de alrededor del 90% en la fase de confinamiento. ■ Restricciones al comercio y el impacto en la renta disponible propiciarán un descenso del consumo y necesidad de prácticamente la totalidad de categorías que se estima en caídas del 30-40% facturación en el 2020. ■ Cierta preocupación en la fase de desconfinamiento a la hora de acudir a las tiendas por las medidas de seguridad e higiene a mantener y el riesgo de contagio. ■ Disminución de la renta del conjunto de la población (desempleo y menor actividad) se traducirá en una reducción de la compra en categorías no esenciales de moda. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se estima un periodo de 1 - 2 meses para soportar costes operativos (alquileres y salarios son 30-40% de los ingresos, stocks en firme 10%). En este sentido, alrededor del 90% de las empresas tendrán problemas financieros para resistir en este periodo. ■ Inyección de liquidez necesaria. Prioridad cash sobre profit para la subsistencia. ■ ERTes de personal hasta que el sector pueda volver a operar. ■ Moratorias / suspensión de alquileres y replanteamiento a medio plazo. ■ Exacción / aplazamiento de impuestos. ■ Flexibilización de horarios de apertura. ■ Renegociación de compromisos de aprovisionamiento y pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimización de la red de tiendas y cierres - Pérdida de puntos de venta equivalentes a un 25% de la facturación del sector. ■ Adelgazamiento de estructuras centrales, tendencia a la eficiencia y versatilidad del personal. ■ Implantación de modelos de temporada continua: reorganización de temporadas conocidas hasta ahora con el objetivo de salvar las colecciones. Cambios en el modelo de liquidaciones y descuentos. ■ Comunicación emocional de las marcas. ■ Riesgo de continuidad, oportunidad de fusiones y de modelos de negocio más flexibles (middle market y multimarca). ■ Desarrollo del modelo digital (transacción y engagement).
Impactos estructurales Largo plazo "New normal"	<ul style="list-style-type: none"> ■ La recuperación económica no será rápida, y el sector no volverá al nivel de ventas anterior a la crisis hasta dentro de más de dos años. ■ Una mayor incidencia del consumo responsable. ■ Cambio en los modelos de compra, con una reducción de la frecuencia y € / ticket. ■ Apoyo al producto nacional, al pequeño comercio y a marcas con un propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilización de las operaciones. ■ Revisión del modelo de negocio eficiencia de costes en nuevo entorno de previsión de ingresos. ■ Gestión eficaz del capital circulante: niveles de inventario, calendario de pagos y garantías. ■ Cambios en la estructura de capital, (equity y deuda) para afrontar la sostenibilidad de los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento de la concentración del sector. ■ Reinención del modelo de aprovisionamiento. ■ Aceleración de nuevos modelos de negocio (poco K intensivos). ■ Reducción de colecciones y evolución hacia la "personalización". ■ Cambio en el modelo de vinculación con el consumidor. ■ Digitalización de las tiendas e innovación en los procesos de compra (canal online) y recogida en tienda.

5 | Acciones de mitigación para el sector

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

Respuesta inmediata

- **Proteger la caja:** ERTE, impagos, renegociaciones.
- **Reducción costes:** tiendas y central.
- **Presión sobre las autoridades para ampliación de medidas:** arrendamientos, reducciones fiscales, ayudas, financiación, horarios comerciales.
- **Liquidación de stocks "ordenada":** *top-sellers*, alocaiones, descuentos, *outlet*, *online*.
- **Reducción compras:** optimización de surtido, unificación de temporadas, SS20-FW20-SS21*, reducción colecciones.

Reinicio y reacción

- **Revisión del portfolio de tiendas:** cierres de tiendas no rentables y repliegue / abandono de geografías o externalización (distribuidores / franquicias).
- **Apertura paulatina en función de rentabilidad,** generación de cash y optimización del tráfico / aforo.
- **Adaptación del *customer journey*** (seguridad, higiene, tiempo en tienda, *DCX*, *Click & Prepare*, *Click & Collect*, servicios).
- **Potenciar la vinculación con el cliente** (captación, fidelización).
- **Optimización / transformación** de la comunicación y las campañas.
- **Priorización de la eficiencia con optimización operaciones de tienda** y flexibilización del personal y **reestructuración servicios centrales.**
- **Revisión urgente del *online*:** potenciación, captación, eficiencia, etc.
- **Agilidad del control de gestión orientado a decisiones rápidas** (inmediatas) y optimización continua.

Adaptación al nuevo mundo

- **Revisión profunda del modelo digital:** comercial (*off / on*), vinculación / fidelización, *analytics*, AI, RV / RA, *Supply Chain*, Control de Gestión.
- **Revisión del modelo de aprovisionamiento:** compromisos, optimización *off-shore*, *near-shore*, *on-shore*, optimización, agilidad y flexibilización del SC e2e.
- **Reinvención del modelo de negocio:** estructuración de colecciones, planificación de temporadas, optimización de surtido, alocaiones.
- **Innovación en nuevos modelos de negocio:** segunda mano, reciclaje, *renting*, nuevos productos y servicios, diversificación.
- Cambio definitivo del foco a **cliente** frente a producto y a **marca** frente a Tienda.

6 | Cómo EY-Parthenon puede ayudarte

Nuestro *expertise* sectorial nos permite abordar de frente el problema y ofrecerle a nuestros clientes soluciones hechas a medida para dar respuesta a sus necesidades en el corto, medio y largo plazo.



Respuesta inmediata

- Elaboración de **planes de contingencia**: respuesta rápida y eficaz a todos los escenarios posibles o posibles repuntes del Covid-19.
- Apoyo a la **gestión operacional de crisis** y riesgos.
- Identificación y **priorización de las medidas clave de acción**: proteger las relaciones con los principales clientes, proveedores críticos y socios estratégicos.
- Aplicación de **reducciones de costes rápidas**: escenarios de costes de estructura, gestión morosidad, impactos incumplimientos y alternativas.
- Optimización de la **gestión de la corriente de efectivo**: solicitudes de ayudas gubernamentales, gestión del *working capital*, etc.



Reinicio y reacción

- **Apoyo operacional con reinicio**: configuración operacional para la recuperación de la demanda, optimización de la eficiencia, implantación de medidas en punto de venta, levantamiento de deuda, etc.
- **Ajuste del negocio a la nueva realidad**: dimensionamiento puntos de venta, renegociación alquileres y definición de planes de negocio y viabilidad para el nuevo entorno.
- **Refinanciación y acuerdos estratégicos / accionistas**.
- Determinación de **necesidades: recursos y capacidades** para el "nuevo entorno normal".
- **Priorización**: atención a las áreas en las que es necesario adaptar el **modelo comercial** existente.



Adaptación al nuevo mundo

- **Redimensionamiento del negocio futuro**: revisión del portafolio de negocios, marcas e identificación de opciones de desinversión o identificación de nuevos segmentos relevantes a futuro dentro del *core*.
- **Transformación digital** del modelo de negocio.
- Evolución de **modelos comerciales**: *pricing* y *promo*, *direct to consumer*, omnicanalidad, etc.
- Reconfiguración y reestructuración de **modelos operativos**.
- Apoyo en la construcción de una **cadena de suministro distribuida y resistente**.
- **Asesoramiento estratégico** y en operaciones corporativas.

Contacto



Javier Vello

EY España, Socio responsable del sector de Distribución y Gran Consumo

Javier.Vello.Cuadrado@es.ey.com



Macarena Gutiérrez

EY España, Executive Director Retail y Consumo

Macarena.Gutierrez.Mas@es.ey.com



Manuel Rodríguez

EY España, Responsable del sector Moda

Manuel.Rodriguez.Contra@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