



PARTHENON



El Día Después

Impacto del Covid-19 en el sector de Productos de Consumo

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

- Subsector formado por **segmentos heterogéneos**: categorías de producto y tamaño de empresas.
 - **Operadores de dimensión reducida**: dificultades para la innovación, productividad e internacionalización.
 - **Sector exportador**: balanza comercial positiva.
 - **Significativo peso del canal HORECA**: más peso que en otros países de la UE.
-
- **Creación de valor al cliente**: innovación en un contexto de estancamiento de volúmenes.
 - **Comercialización sostenida en el exterior**: **exportación e internacionalización**.
 - **Mejora de competitividad global**: crecimiento del tamaño empresarial.



120.000M€ de valor de producción



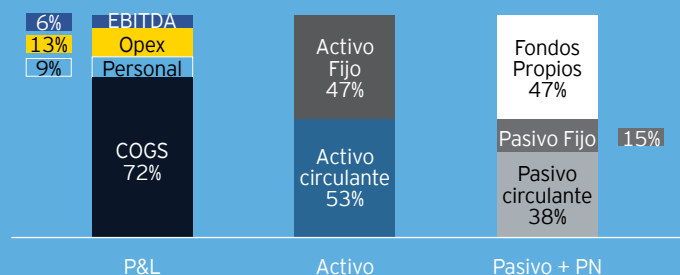
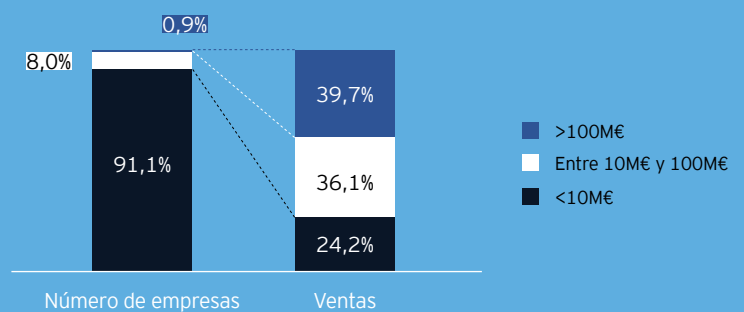
3,0% de contribución al PIB



30.000M€ en exportaciones

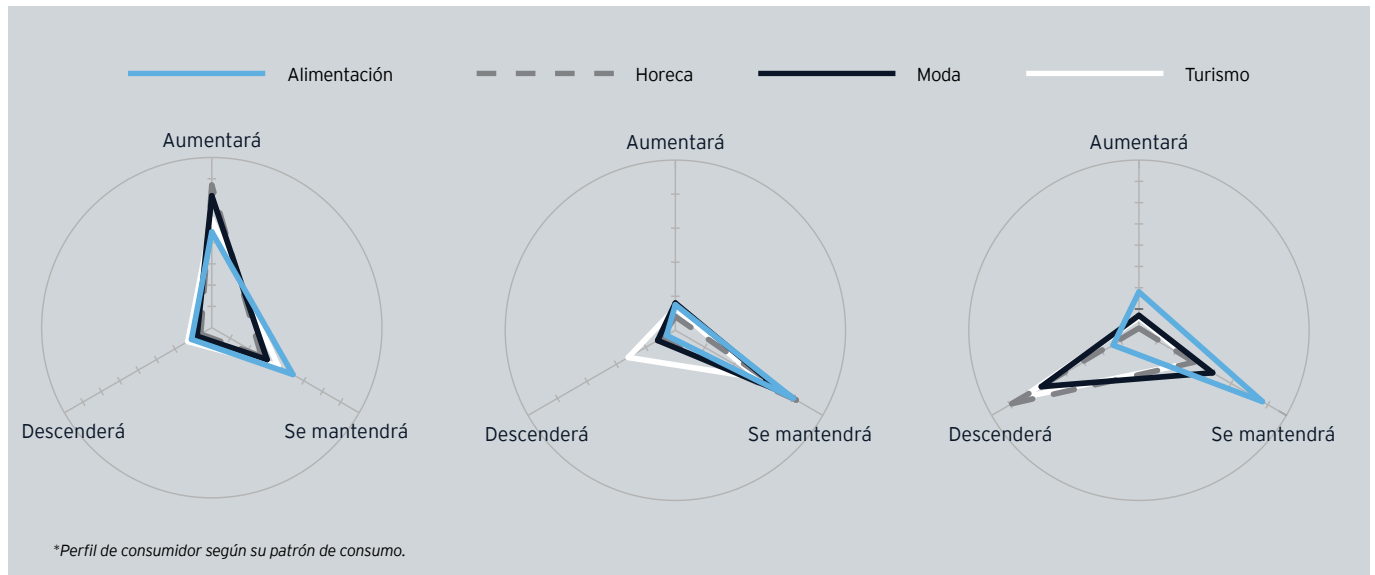


442k empleados¹



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**.

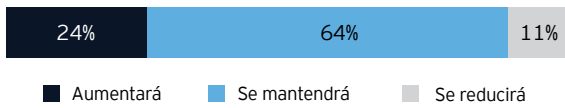
51%

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**.

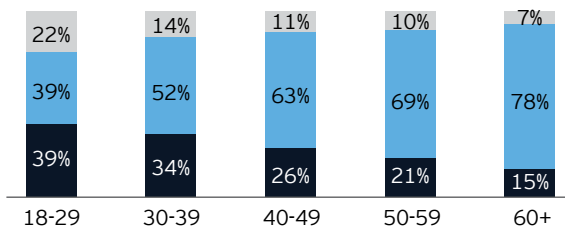
Previsión de gasto futuro en productos de alimentación e higiene.

¿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.

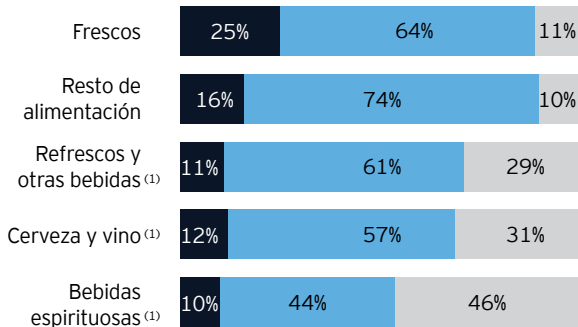
¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en alimentación y productos de higiene? (Por tramos de edad)



- 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%).

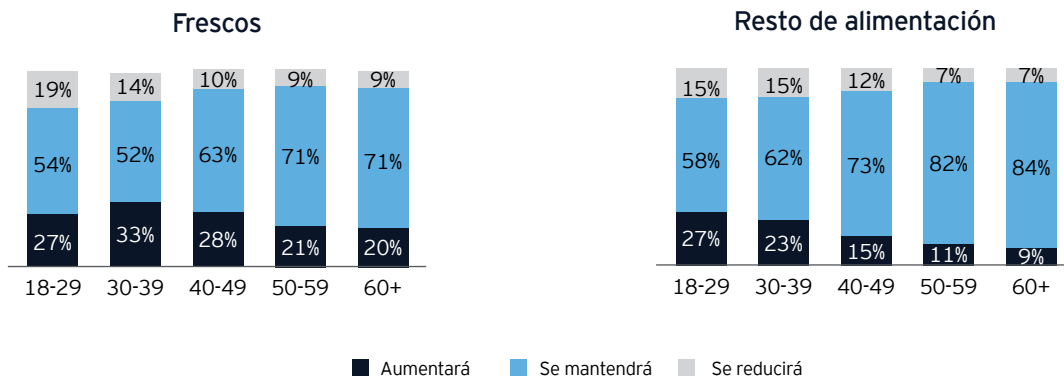
Gasto futuro en alimentación segmentado en categorías.

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



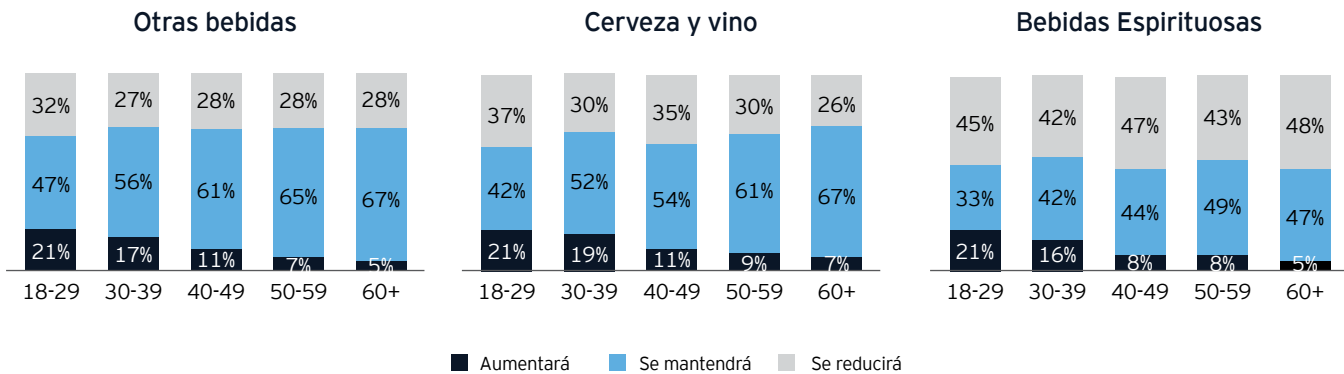
- Según los encuestados, su intención de gasto futuro no será el mismo en todas las categorías.
- La alimentación general y los frescos sí responden al patrón común de alimentación, siendo el 90% y el 89% respectivamente los consumidores que mantendrán o aumentarán el gasto.
- Para la categoría de bebidas, 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.

¿Cómo crees que será tu nivel de gasto en las siguientes categorías? (Por grupos de edad)



- En la categoría de frescos, el consumo más estable lo indican el 34% del grupo de más de 60 años.
- En el caso de alimentación en general, los grupos de edad más jóvenes son los más polarizados. Un 21% y un 25% de reducción del gasto y aumento respectivamente.

*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

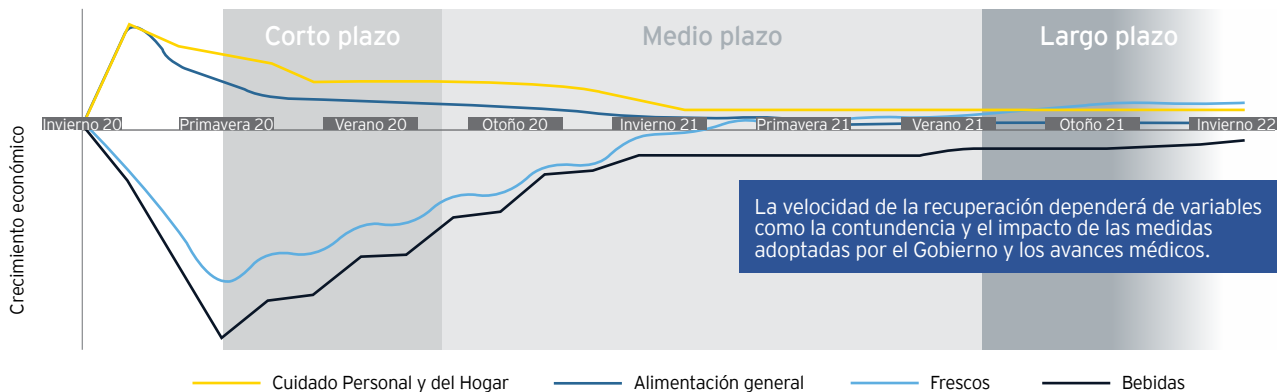


■ Las bebidas serán las que **más sufrirán un descenso del consumo, especialmente significativo en los grupos de más edad**. La categoría de bebidas espirituosas será la más afectada, llegando a niveles de casi el 50% de encuestados con intención de reducir el gasto.

3 | Evolución esperada del sector

Las previsiones indican un comportamiento dispar por segmento en función de la categoría de producto, la dependencia del canal HORECA y el nivel de exportaciones.

Potenciales escenarios¹ del impacto económico del Covid-19 en Productos de Consumo



- **Corto plazo (desde principios de la crisis a verano / otoño 2020):**
 - **Alimentación General:** incrementos iniciales relevantes de la demanda y estabilización después de la fase inicial de acopio.
 - **Cuidado Personal y del Hogar:** incrementos de la demanda, que se mantiene en el tiempo por las recomendaciones y medidas de prevención.
 - **Frescos y Bebidas:** decrecimiento relevante en Bebidas por el cierre del canal HORECA (c.50% de facturación), no compensado por el consumo en el hogar.
- **Medio plazo (desde septiembre/ octubre 2020 a mediados del año 2021):** consecuencia de las medidas de prevención y el alto nivel de incertidumbre. Esta fase se podrá alargar en el tiempo o tener "recaídas" por la aparición de nuevas olas de contagio, la falta de vacuna o de tratamientos efectivos.
- **Largo plazo (a partir del último trimestre de 2021):** recuperación lenta de las categorías ligadas al canal HORECA y Turismo. Adicionalmente, los tiempos vendrán determinados por la sensación de seguridad y confianza de los consumidores, ligada a tratamientos efectivos o vacunas.

¹La suma de los valores de los gráficos representados puede no sumar 100% por el efecto redondeo
²El impacto económico es ilustrativo y no una estimación. Bebidas = Bebidas no alcohólicas, alcohólicas y espirituosas

4 Principales impactos del Covid-19 en el sector

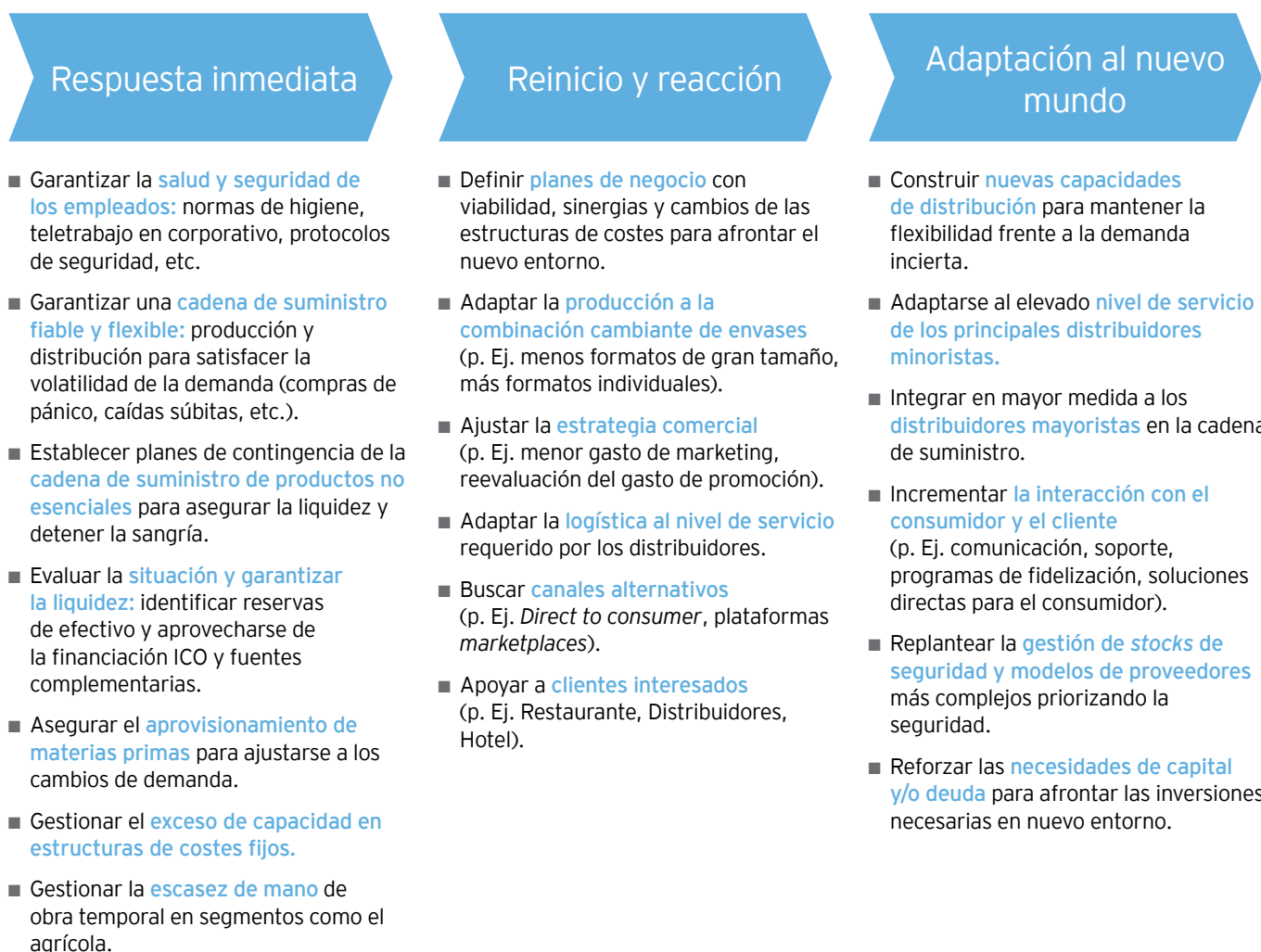
Las consecuencias son heterogéneas, en función de la categoría y su dependencia del canal HORECA y Exportación.

	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"> ■ Incrementos de demanda en algunas categorías de alimentación y cuidado personal y del hogar (en algunos casos > +100%). Pasado el pico de acopio por parte de los hogares, algunas categorías como legumbres, leche llevan varias semanas manteniendo crecimientos relevantes. ■ Aunque el comportamiento es dispar en función de la categoría de producto, se produce un efecto de Back to Basics: categorías básicas y MDD ganan importancia en la cesta, frente a productos no esenciales. Este efecto podría derivar en la falta de materias primas. ■ En algunas categorías dependientes del Canal HORECA, se estima una pérdida de más del 50% de la facturación por la alta dependencia de dicho canal (ej. Cerveza). Aunque el crecimiento en el canal Alimentación ha sido relevante, no compensa ni en términos de volumen ni valor la suspensión de la actividad del Canal HORECA. ■ Apertura de nuevos canales de venta direct to consumer (ej. Mahou, pequeños productores de frutas y verduras) y un mayor peso de lo local. ■ Las exportaciones en la UE no han sufrido complicaciones en cambio, China y EEUU han frenado sustancialmente su consumo, ambos mercados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultades para mantener la actividad, especialmente en fabricantes de categorías con alta dependencia de canal HORECA y Exportación (líneas de crédito, suspensión de pagos, etc.). ■ Gestión del exceso de capacidad de los equipos de venta dedicados a HORECA. ■ Incremento de las medidas de seguridad de los trabajadores y en los centros de producción con impacto en la productividad y márgenes y por tanto en la reducción de los flujos de caja generados. ■ Cambios en las estructura de Capital, (Equity y Deuda) para afrontar la sostenibilidad de los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los fabricantes en determinadas categorías acudirán a fuentes secundarias de abastecimiento alternativas, cuando sea posible locales, para productos clave o materias primas. ■ Adaptación de modelos de producción para abastecer los picos de demanda (24 horas de producción, inversión en proveedores, planificación de turnos, medidas de seguridad adaptadas a recomendaciones de Sanidad, etc.). ■ Parte de la producción se ha visto interrumpida o reenfocada a productos sanitarios como parte del negocio (higiene personal, etc.). ■ Oportunidad de concentración, fusiones, alianzas y adquisiciones de compañías en crisis. ■ Riesgo de concurso y cierres de PYMES y pequeños productores.
Impactos estructurales Largo plazo "New normal"	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concentración de las ventas en el canal Retail, hasta la lenta recuperación del canal HORECA, que puede incrementar la presión sobre los precios y que impactará en márgenes y rentabilidad. ■ Las compañías buscarán una reducción de la complejidad: Impacto en el número de referencias y formatos (packs) para adaptarse a nuevos patrones de consumo en el hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ajuste de los stocks de seguridad, ante la incertidumbre y posibilidad de nuevos picos de demanda, lo que implicará una mayor apuesta por la seguridad del servicio frente a la eficiencia. ■ Estructura de capital más compleja para sostener la actividad durante el corto y medio plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concentración del sector derivado de las oportunidades aparecidas durante la crisis y de la necesidad de construir modelos de negocio más resilientes. ■ Mayor integración vertical o cambio del modelo de relación con proveedores clave.

	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 estructurales Largo plazo "New normal"	<ul style="list-style-type: none"> ■ Categorías como cuidado personal y del hogar, acelerarán las tendencias ya existentes hacia lo natural y el cuidado de la piel. ■ Consumidor más concienciado por la salud reduciendo consumo de cárnicos e incrementado consumo vegetal y las categorías de alimentación saludable. ■ Oportunidad para que las compañías asocien a su imagen valores sociales y aspectos como la sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reestructuraciones de deuda en fabricantes de determinadas categorías con alta dependencia del canal HORECA. ■ Apertura a inversores para afrontar las necesidades de sostenibilidad de los negocios. ■ Concentración, fusiones, alianzas y adquisiciones buscando sinergias. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aparición de nuevos modelo de negocio con mentalidad de start-up modelos de suscripción, servicios ligados al producto, etc.

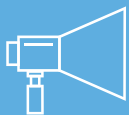
5 | Acciones de mitigación para el sector

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



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



Macarena Gutiérrez

EY España, Executive Director
Retail y Consumo

Macarena.Gutierrez.Mas@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/es_es

© 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