



an NTT DATA Company

Descifrando el COVID-19 en España

Claves para la gestión del rearranque
#Implicaciones para el sector Moda

Junio 2020



- La actual situación del COVID-19 es altamente volátil y su evolución dependerá de un amplio rango de variables médicas, sociales, legales, políticas y económicas. Sin embargo, durante esta compleja situación, everis quiere proporcionar un punto de vista para identificar los *drivers* de cambio y evaluar la forma de afrontar y gestionar el re-arranque.
- Este informe está actualizado basado en una versión anterior no sectorial liberada en mayo y contiene el punto de vista de everis a junio de 2020 sobre la actual situación del COVID-19 y su impacto en el sector moda. Este documento no contiene ninguna recomendación médica ni de seguridad, solo un análisis económico, social y de gestión sobre la actual situación y un conjunto de recomendaciones generales.

En la elaboración de este informe han participado:

- **David Ubide** – Partner – Responsable Retail EMEA
- **Mercedes Gárate** – Manager – Business Consulting – Retail
- **Luis Lara** – Retail Advisor
- **Daniel Úbeda** – Partner - Business Consulting
- **Jordi Rifà** – Director – Business Consulting
- **Oliver Roca-Cusachs** – Director – Business Consulting
- **Alejandro Laquente** – Senior Business Consultant
- **Antoine Bourbon** – Business Consultant
- **Guillem Pérez** – Business Consultant
- **Francesc Barnadas** – Business Consultant
- **Lluís Dionís** – Business Consultant

Resumen Ejecutivo - General

Pandemia global, patrones similares, distintos impactos

- **Europa y América del Norte suman el 67% del total de casos mundiales**, mientras que las primeras regiones impactadas (Asia Oriental y Pacífico) solo el 7%
- A pesar de la heterogeneidad en las estrategias iniciales, **los países han convergido en aplicar restricciones estrictas de movimiento y medidas de control por test** a medida que aumenta el conocimiento sobre la pandemia

A las puertas de la mayor y más profunda recesión de los últimos 50 años

- **Se esperan los peores resultados económicos de los últimos 50 años**, el poder de destrucción del COVID-19 es mayor al de crisis pasadas. **En España el impacto sobre el PIB puede alcanzar un -20% en el segundo trimestre**
- **Es de esperar una larga recuperación en U o L** ya que contracciones del PIB por debajo del -4% nunca se han recuperado en V
- Las economías no pueden soportar parones extensos en la actividad empresarial por **su impacto directo en las tasas de desempleo, que se han incrementado entre 4 y 6 veces debido a los expedientes de regulación temporales**
- **El gasto en el hogar disminuirá, balanceándose a cubrir “necesidades básicas”**. Los nuevos patrones de consumo marcarán la evolución del PIB
- Se espera que España (todas las CCAA) alcance la fase de re-arranque (todos los sectores) este mes de junio, mientras **el Gobierno continúa con el plan de desescalada presionado para minimizar el impacto económico**
- **Las economías deben actuar considerando múltiples escenarios de rebrotes**. Una vacuna, la profilaxis farmacológica, alcanzar la inmunidad grupal o el minimizar las condiciones de propagación conducen a everis a establecer 3 escenarios de recuperación económica que dañaran estructuralmente la economía según la base de datos de ‘recuperación de crisis-PIB’ de everis
- **4 motores acelerarán la recuperación de la economía española: el consumo interno, el turismo, la inversión pública ágil y eficiente, así como las exportaciones**

Resumen Ejecutivo – Moda (Textil, accesorios y calzado)

El sector de la Moda

- **La paralización del sector de la Moda ha sido inédita**, el cierre total de tiendas por un período tan prolongado, ha producido una **drástica caída en ventas** provocando una **contracción del sector** de complicada recuperación a corto e incluso a medio plazo
- No todos los subsectores están respondiendo igual, si bien las **empresas del sector han perdido cerca del 34% de su valor en bolsa**, desde la última semana de mayo, los subsectores del **lujo y la moda deportiva** repuntan, habiendo recuperado más de la mitad del valor perdido
- Para todos, las **consecuencias a corto plazo** pasan por poner mayor **foco en la rentabilidad**, la **recuperación de los niveles de facturación** alcanzados en 2019, el **rediseño del parque físico de tiendas**, y el **replanteamiento de la presencia internacional**
- **La complicada gestión en el lanzamiento** de productos, de promociones y rebajas **unida a la incertidumbre en el consumo**, hace que las empresas deban además replantearse la apuesta por la **re-orientación a productos básicos y de mayor duración**
- **La digitalización y el canal online**, han sido el único motor del sector en este periodo, suponiendo para aquellas empresas más avanzadas en ese canal, la posibilidad de seguir facturando y mantener el contacto con sus clientes. El reto es conseguir no perder el vínculo generado
- Como palancas de crecimiento se destacan 4 motores de impulso a la venta: la aceleración de las **estrategias de venta digitales**, la reinención del **retail físico integrado con los activos digitales**, dar máxima relevancia a la **venta internacional y la apuesta por el turismo de compras**

Recomendaciones para la agenda del Fashion CEO

- Es importante **ganar relevancia**, identificar ventajas competitivas para asegurar la **supervivencia sostenible** de las compañías del sector, **repensando modelos de negocio, rediseñando compañías y re-balanceando recursos** para competir en el post-COVID-19
- Hay que **reconsiderar las estrategias de negocio habilitándolas para funcionar en distintos escenarios de recuperación futuros**
- **El diseño e implementación de Planes de Continuidad de Negocio, de Riesgos y de Omniseguridad pueden alterar el status quo** para garantizar operaciones ágiles y flexibles
- La contracción del mercado, el aumento de competitividad y los cambios en los patrones de consumo obligan a las empresas a **revisar su estrategia comercial, considerando nuevos canales, sectores, productos y servicios para recuperar cuota de mercado.**
- Es prioritario poner foco en conocer al consumidor, desde la humanización, para **entender y predecir su comportamiento cada vez más líquido**
- **Las organizaciones deben transformarse, re-pensando su propósito**, abriéndose a nuevo talento externo, utilizando el **pensamiento en red y desarrollando relaciones con terceras partes**
- **Adoptar nuevas tecnologías será clave, así como habilitar su implementación** ya que “la vuelta al pre-covid” es una ilusión

Índice



an NTT DATA Company

1

COVID-19
Comportamiento de
la pandemia

2

Análisis del
impacto del
COVID-19

3

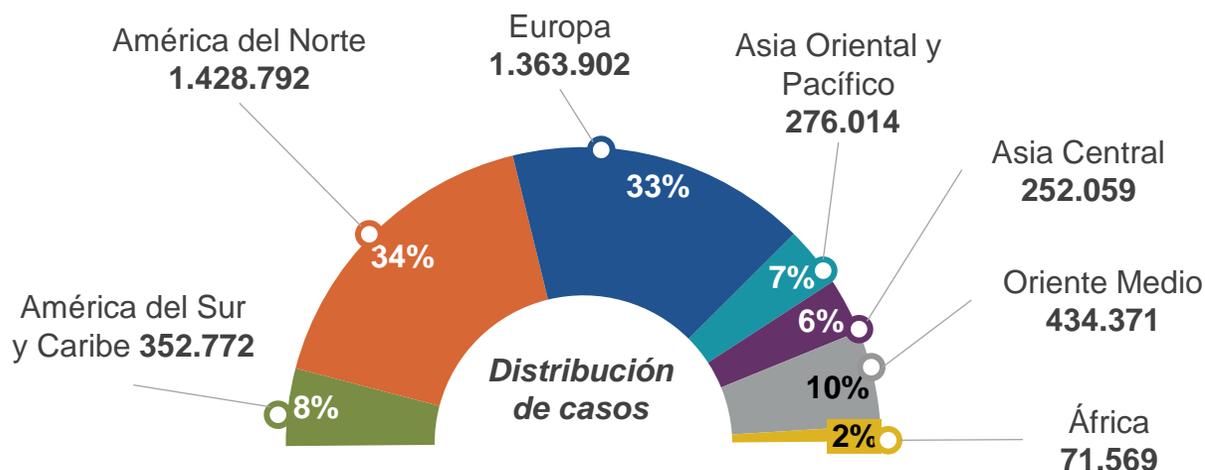
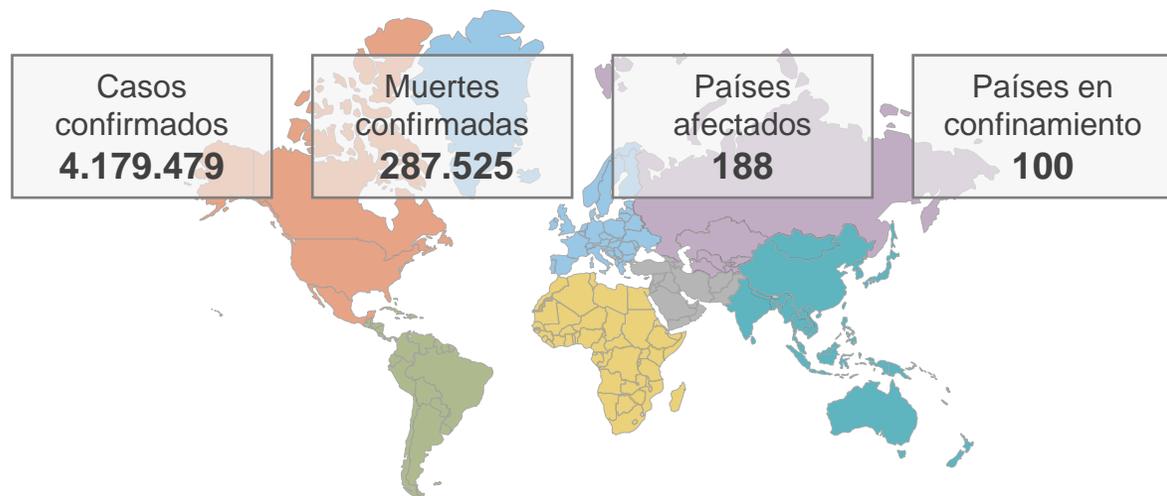
Qué esperar

4

Afrontando los desafíos
del COVID-19 –
Implicaciones para el
sector Moda

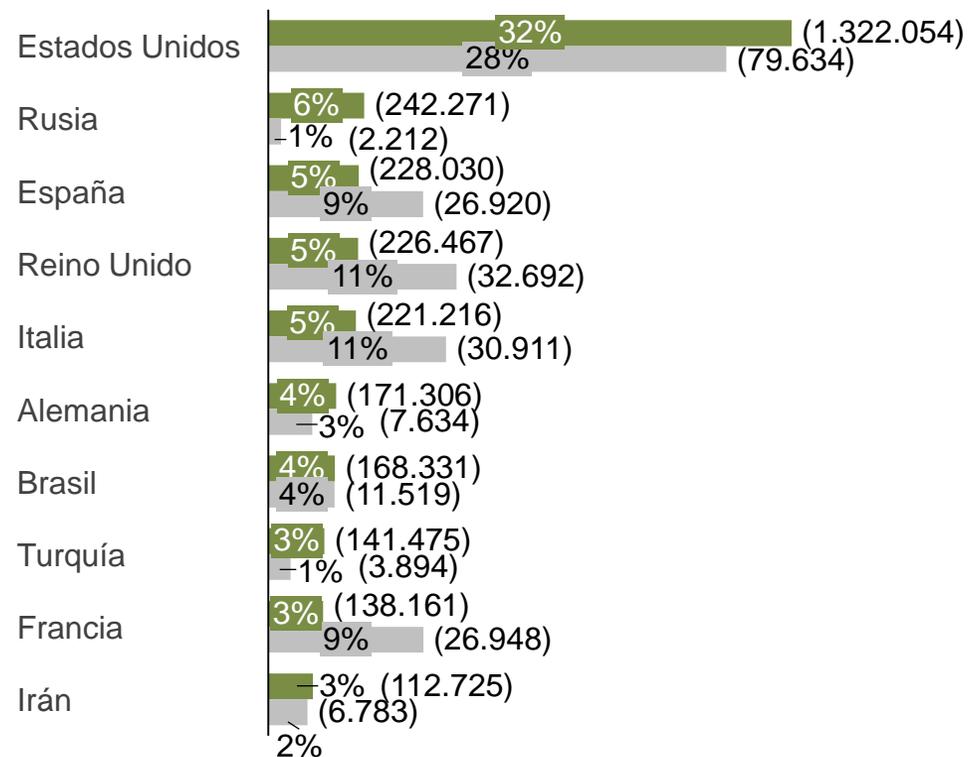
El COVID-19 se ha extendido por todo el mundo, especialmente en Europa y América del Norte (67%) con un impacto mayor y más crítico que en las regiones iniciales (Asia Oriental y Pacífico con un 7%)

Impacto del COVID-19 por Región



Top 10 países impactados

■ % de Casos Globales (Casos Acc)
 ■ % de Muertes Globales (Muertes Acc)



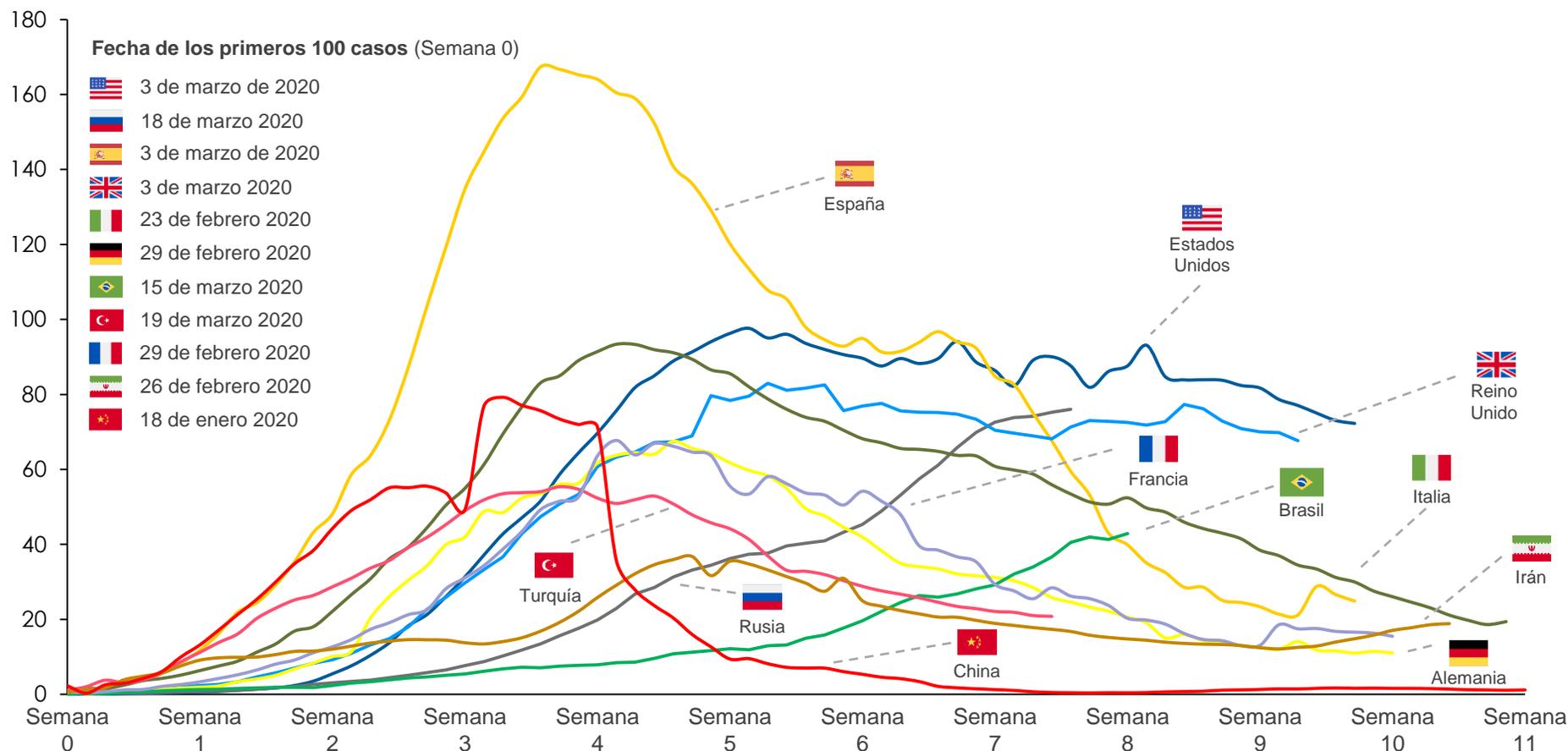
70%

Los países se han visto afectados por patrones similares pero con grados de impacto y velocidad de contagio radicalmente diferentes

Las curvas de contagio se comportan de forma similar en los distintos países

Elementos comunes

Top 10 países & China - Casos diarios por millón de habitante⁽¹⁾



Patrones estadísticos alineados

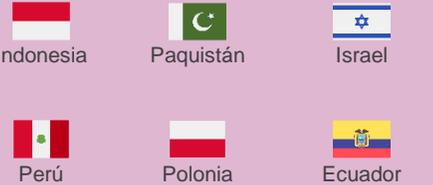
Pico alcanzado entre la semana 3 y la 6, rápida propagación en todas las geografías

Dificultad en el control de la propagación

La contención de la propagación y la evolución de la pandemia varían en cada país, ya que los gobiernos no tiene un manual común sobre como manejar el COVID-19 de forma óptima

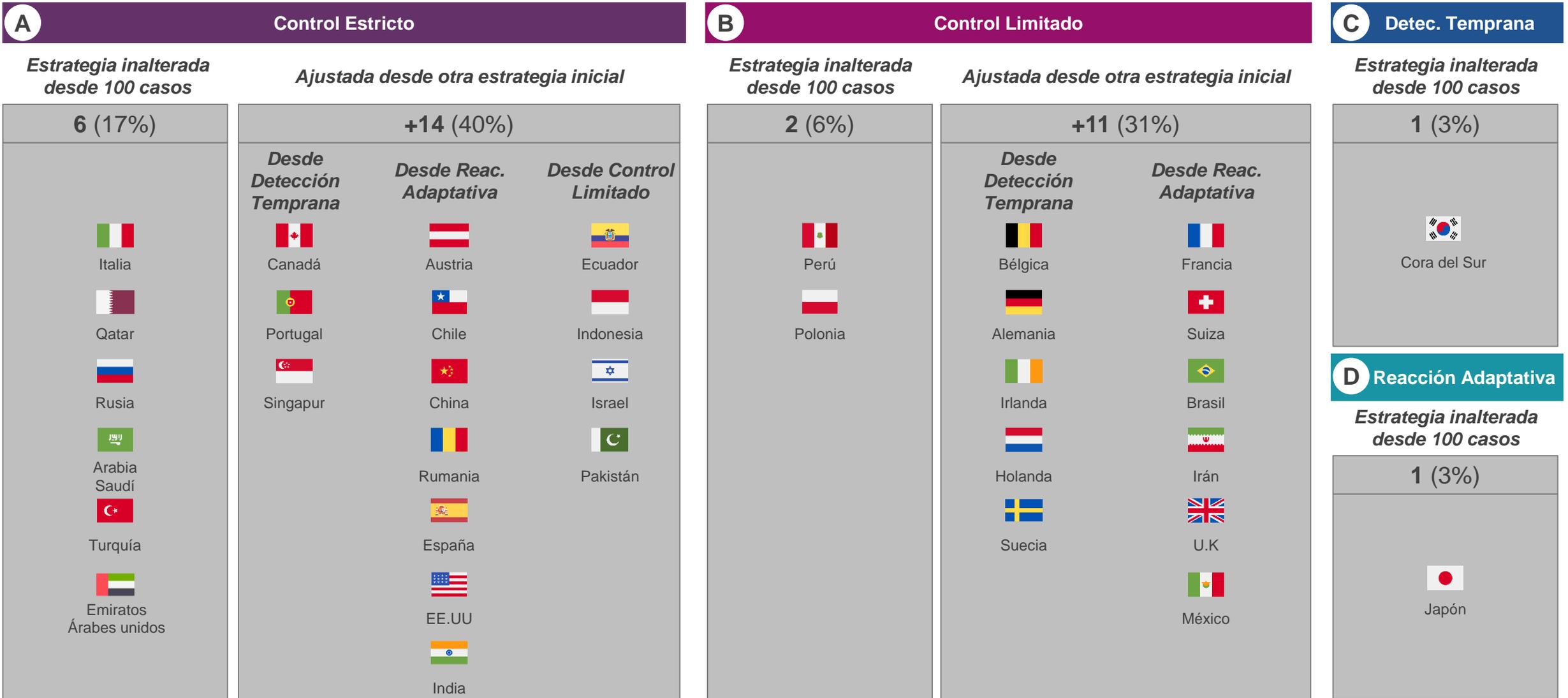
(1) Media móvil de 7 días
Fuente: análisis de everis con datos de ECDC, OMS y gobiernos. Datos a 13 de mayo de 2020

Los gobiernos han reaccionado inicialmente a estos retos sin precedentes mediante distintas estrategias para gestionar la pandemia⁽¹⁾...

Estrategia	Descripción	Características principales		Top 35 países impactados
		<i>Detección del Virus</i>	<i>Control de Movimientos</i>	<i>Estrategia en semana inicial⁽¹⁾</i>
A  Control Estricto	<i>Supresión del virus a través de fuertes limitaciones de movilidad y confinamiento junto a la detección de nuevos casos</i>	Testeo mejorado para reforzar la capacidad de detección Rastreo de contactos ampliado	Cierre de actividad , manteniendo sólo servicios esenciales Confinamiento con excepciones mínimas (sólo una persona a la vez, radio de 300m del domicilio, etc.) Fronteras fuertemente controladas	
B  Control Limitado	<i>Acciones principalmente centradas en las restricciones de movimiento y en medidas de confinamiento para la supresión del virus</i>	Testeo limitado a casos sintomáticos o colectivos con criterios específicos Rastreo de contactos limitado o inexistente	Cierre de actividad , manteniendo sólo servicios esenciales Confinamiento con algunas excepciones (ejercicio, compras de productos de primera necesidad, etc.) Fronteras fuertemente controladas	
C  Detección Temprana	<i>Mitigación y control a través del uso temprano y masivo de tests. Movimiento permitido bajo el uso de equipos de protección individual</i>	Uso masivo y proactivo de tests , incluso en casos asintomáticos Rastreo de contactos integral para todos los casos detectados	Actividad limitada , controlando aforos y bajo uso de equipos de protección Confinamiento no impuesto Movimiento interno permitido Fronteras parcialmente restringidas con limitaciones para terceros países	
D  Reacción Adaptativa	<i>Foco en el aislamiento y hospitalización de los nuevos casos. Movimiento sin restricciones significativas y uso limitado de tests y rastreo de contactos</i>	Testeo limitado a casos sintomáticos o colectivos con criterios específicos Rastreo de contactos limitado o inexistente	Recomendación de cierre de actividad (eventos públicos, escuelas, lugares de trabajo, etc.) Confinamiento recomendado Movimiento interno permitido Fronteras abiertas con restricciones específicas sobre países afectados	

(1) Estrategias para cada país según las observaciones realizadas durante la detección de los primeros 100 casos. Fuente: análisis de everis basado en las acciones implementadas por cada país y datos de la Universidad de Oxford

...y han adaptado sus estrategias a medida que el virus se propagaba, convergiendo en dos: “Control Estricto” y “Control Limitado”



El desarrollo de la pandemia depende de 4 variables principales (vacuna, profilaxis, inmunidad grupal y condiciones de propagación) que determinarán el impacto económico y los escenarios de recuperación



Índice

1

COVID-19
Comportamiento de
la pandemia

2

**Análisis del
impacto del
COVID-19**

3

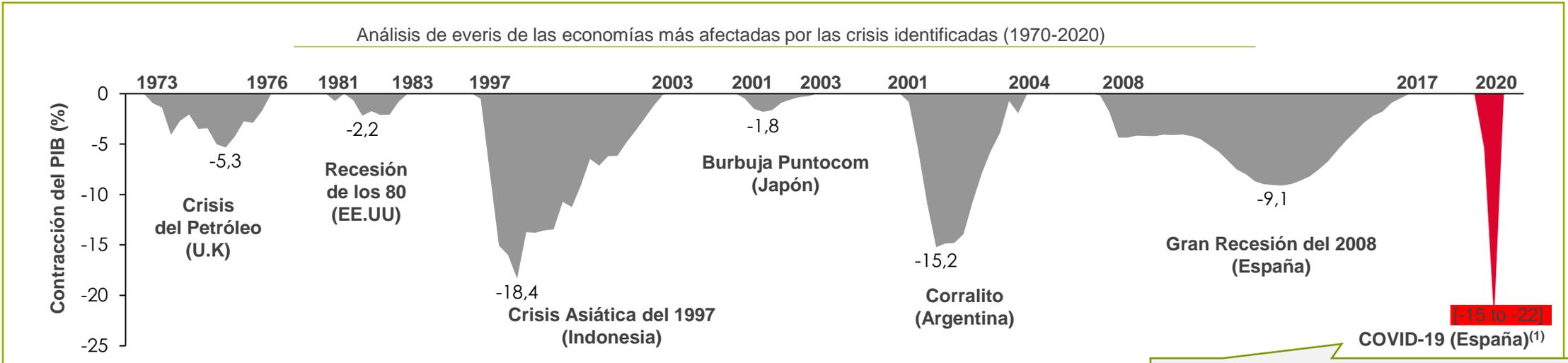
Qué esperar

4

**Afrontando los desafíos
del COVID-19 –
Implicaciones para el
sector Moda**

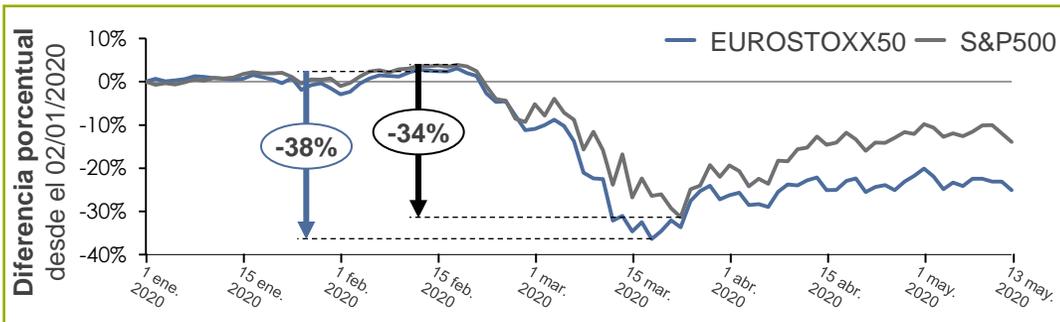
Las principales economías mundiales están experimentando sus peores resultados de los últimos 50 años

Las contracciones del PIB no tienen precedente, están siendo más rápidas y más profundas

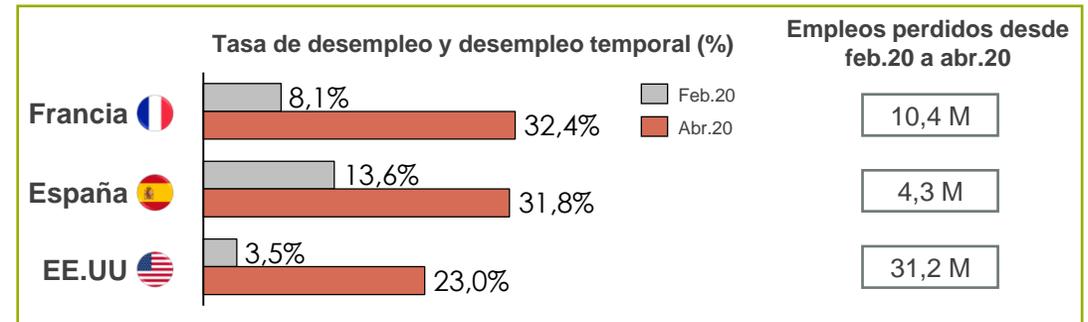


- Impacto acumulado en el PIB en Q1+Q2 2020
- La estimación anual de 2020 va del -9% al -15% gracias a una progresiva recuperación en S2

Los mercados bursátiles perdieron entre el 30% y el 40% de su valor

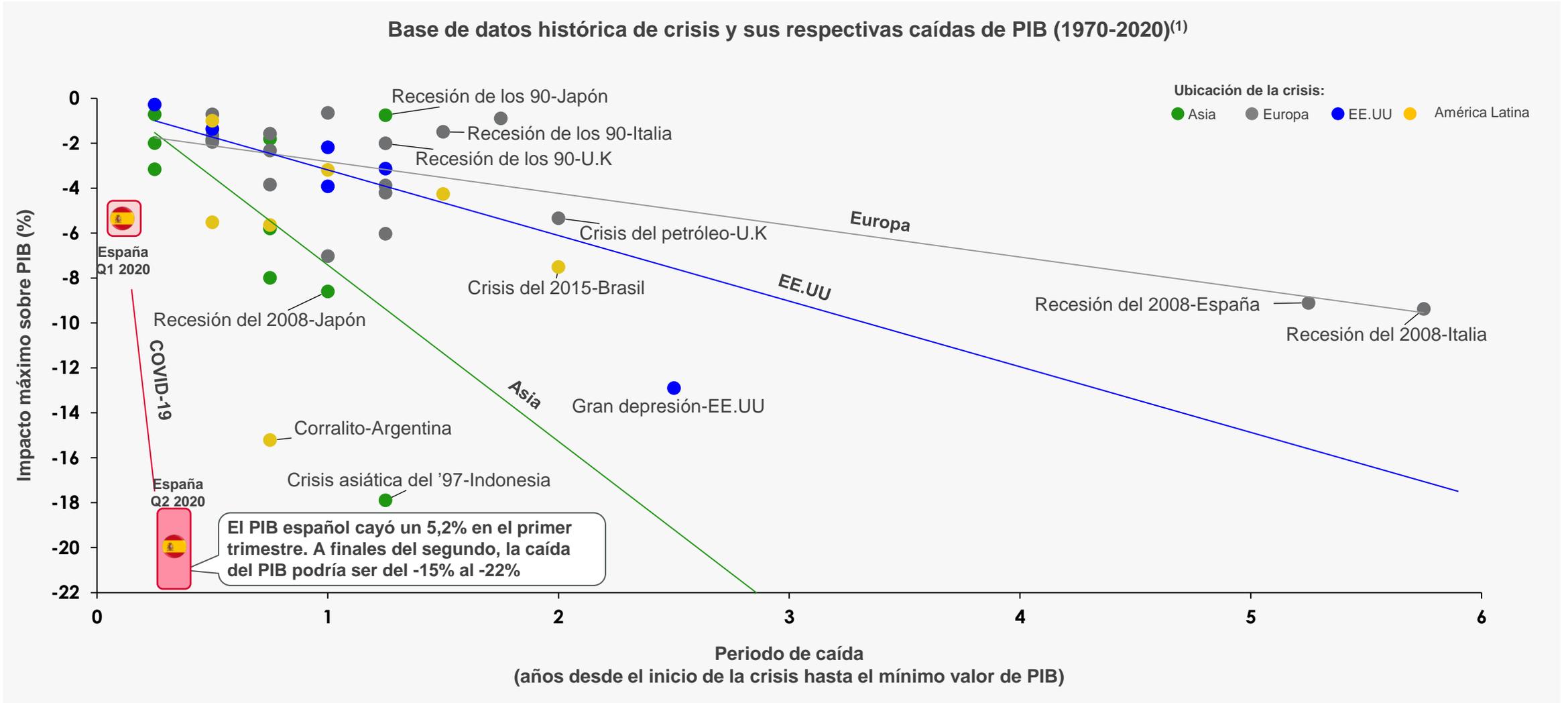


La pandemia ha elevado las tasas de desempleo y de desempleo temporal en unos 20pp



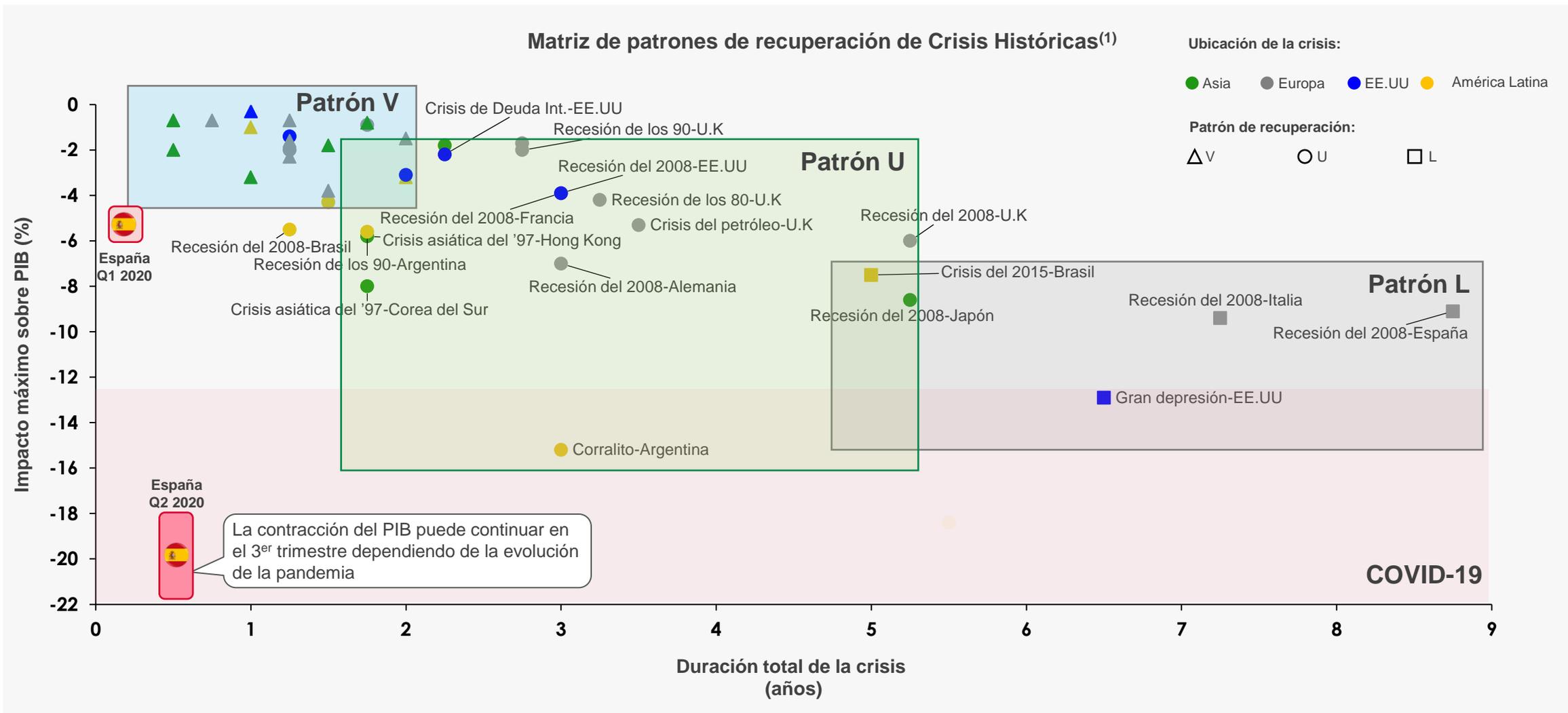
(1) Análisis de everis para la estimación del impacto acumulado al segundo trimestre del 2020 para España

El poder de destrucción del COVID-19 es mayor que el de cualquier otra crisis en los últimos 50 años



(1) **Crisis analizadas:** Crisis del Petróleo (EE.UU, U.K, Alemania, Francia, Italia), Recesión de los 80 (U.K), Crisis de Deuda Int. (EE.UU), Recesión de los 90 (U.K, EE.UU, Japón, Alemania, Francia, España, Italia, Argentina, Rusia), Crisis Asiática del 1997 (HK, Japón, Corea del Sur, Indonesia, Chile), Burbuja Puntocom (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Italia), Corralito (Argentina), Crisis de la Reunificación (Alemania), 2008 Gran Recesión del 2008 (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Alemania, Francia, España, Italia, Brasil, Chile), H1N1 (México), SARS (HK), Crisis de Brasil del 2015
 Fuente: OECD

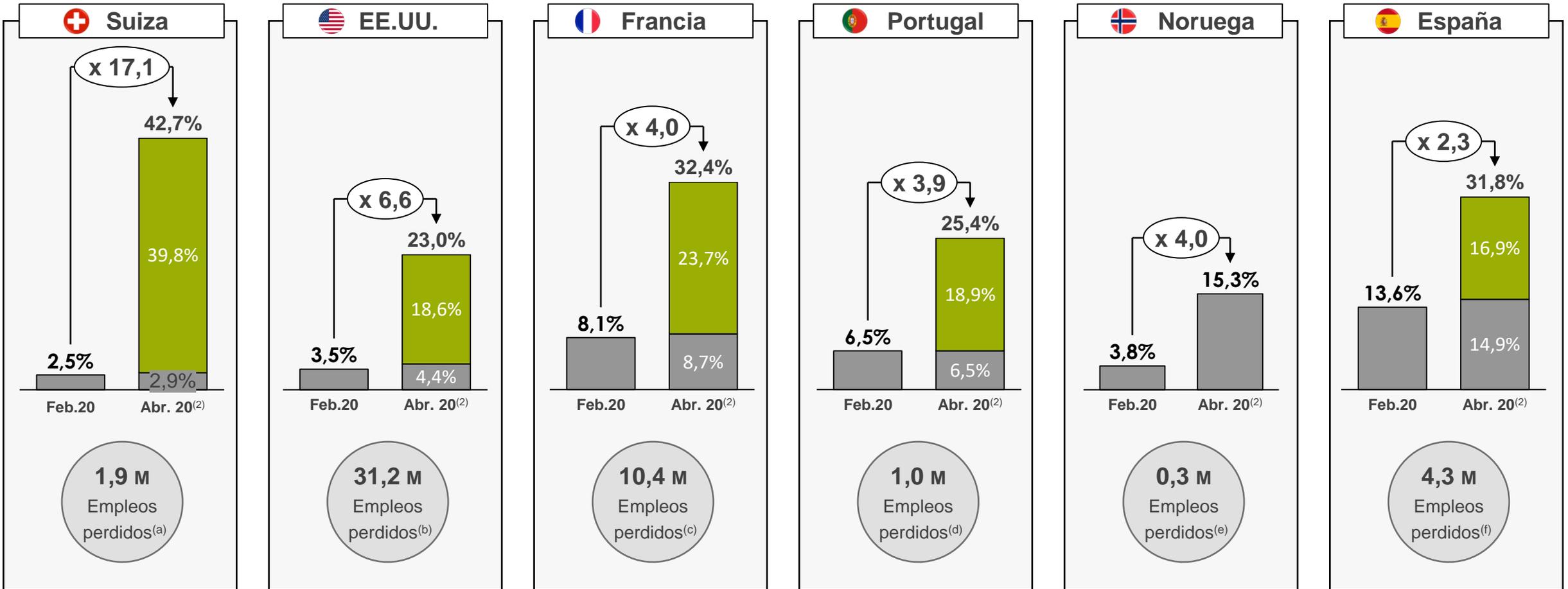
Una recuperación rápida es poco probable ya que contracciones superiores al 4% nunca se han recuperado en V. El impacto del COVID-19 está en zona de U o L, lo que implica una recuperación lenta



(1) **Crisis analizadas:** Crisis del Petróleo (EE.UU, U.K, Alemania, Francia, Italia), Recesión de los 80 (U.K), Crisis de Deuda Int. (EE.UU), Recesión de los 90 (U.K, EE.UU, Japón, Alemania, Francia, España, Italia, Argentina, Rusia), Crisis Asiática del 1997 (HK, Japón, Corea del Sur, Indonesia, Chile), Burbuja Puntocom (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Italia), Corralito (Argentina), Crisis de la Reunificación (Alemania), 2008 Gran Recesión del 2008 (EE.UU, Japón, Corea del Sur, Alemania, Francia, España, Italia, Brasil, Chile), H1N1 (México), SARS (HK), Crisis de Brasil del 2015
Fuente: OECD

Las tasas de desempleo se han multiplicado entre un x2 y un x6 debido a los despidos temporales entre febrero y abril. Las economías no pueden resistir largos periodos con estas tasas de desempleo

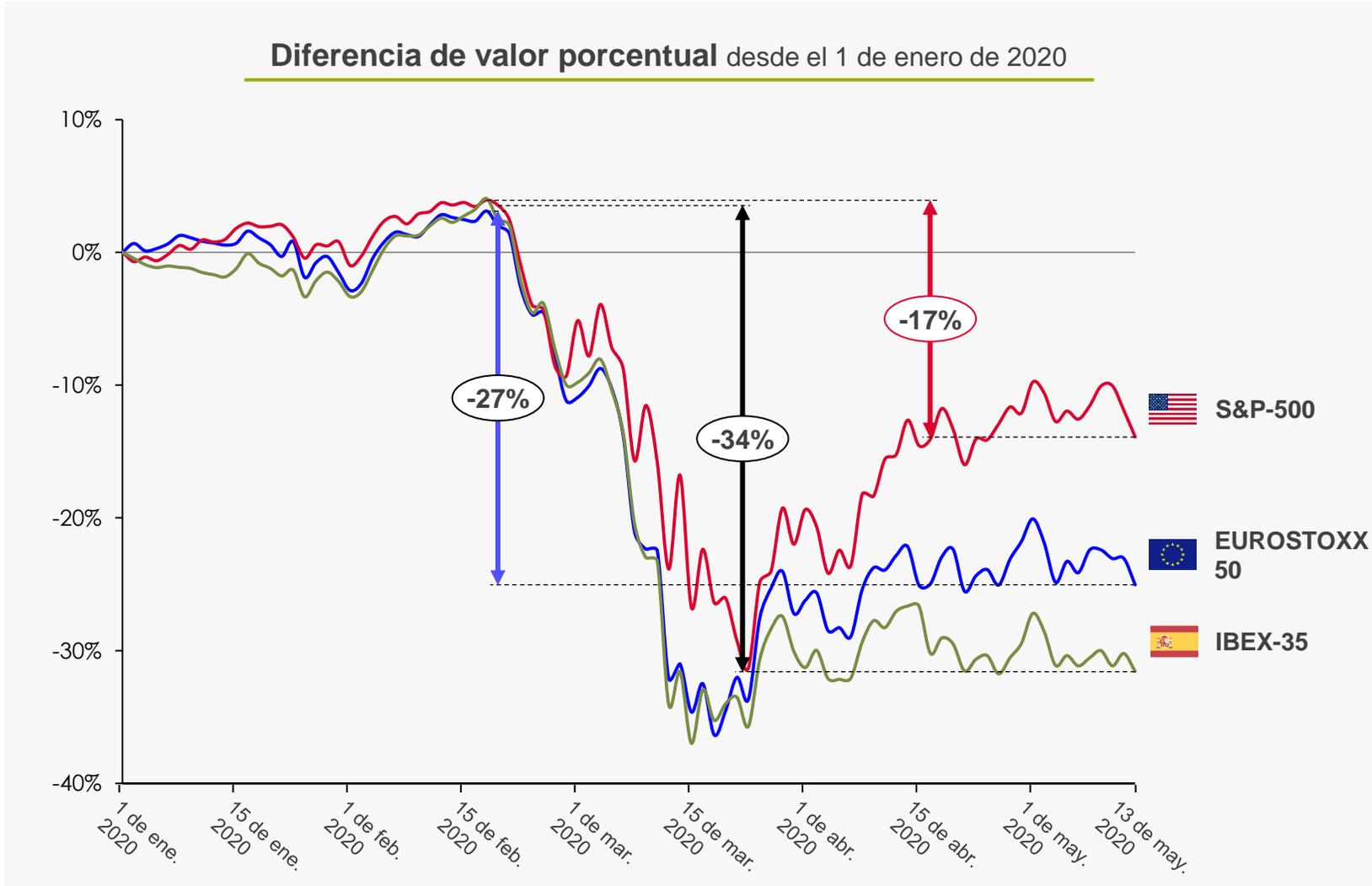
Tasas de desempleo y desempleo temporal⁽¹⁾ por país



■ Tasa de desempleo estructural
 ■ Tasa de desempleo temporal

(1) La tasa de desempleo y desempleo temporal considera el paro estructural más los despidos temporales desde el inicio de la pandemia. (2) Incluye el paro estructural de mar.20 más los despidos temporales desde el inicio de la pandemia. Fuente: análisis de everis con datos de (a) AMSTAT y SECO a 16 de abril de 2020; (b) Jobless claims - Fuente: U.S. Bureau of Labour Statistics a 30 de abril de 2020; (c) Chômage partiel - Fuente: DARES a 22 de abril de 2020; (d) Fuente: IEFP Ministério do Trabalho a 22 de abril de 2020; (e) Fuente: Norwegian Labour and Welfare Administration a 21 de abril de 2020; (f) ERTE – Fuente: CC.AA and Ministerio de Trabajo a 21 de abril de 2020

Los mercados bursátiles han anticipado la crisis económica en un período de 4 semanas...



Valor de mercado perdido por los índices nacionales

vs máximos alcanzados entre el 1 de enero del 2020 y el 13 de mayo del 2020

	IBEX-35	-34,2%
	MIB-40	-32,6%
	CAC-40	-28,9%
	DAX-30	-23,5%
	FTSE-100	-23,1%
	NIKKEI-225	-15,7%
	KOSPI	-14,4%
	SSE	-7,0%

... pero las caídas varían en función del sector, muy alineadas con la actividad económica actual

Valor de mercado perdido por ETFs industriales europeos⁽¹⁾

vs máximos alcanzados entre el 1 de enero del 2020 y el 13 de mayo del 2020



Farma (-4%) Químicas (-17%)

Debido a su **papel estratégico en el escenario pandémico**, estos sectores han permanecido activos en sus operaciones

Bienes de consumo (-14%)

El **cierre de establecimientos comerciales** ha limitado las ventas a canales online, reduciendo los ingresos totales

Las ventas de *retail alimentación* no se han visto afectadas

Alimentación (-16%)

El **cambio en las tendencias de consumo hacia productos básicos** ha sustentado la actividad del sector

Moda⁽²⁾ (-34%)

Las **ventas online no ha sido suficientes para compensar** los ingresos perdidos por el **cierre de tienda físicas**

Materias Primas (-27%)

La caída de la demanda energética ha impactado fuertemente los precios del gas y el petróleo, reduciendo el valor del sector

Servicios (-25%)

La **demanda de energía ha caído drásticamente** debido a la disminución de los niveles de producción y el transporte

Transporte (-25%)

Las **redes globales de logística se han visto comprometidas** debido a la disminución de la producción

Telecomunicaciones (-21%)

Las **portabilidades telefónicas** están congeladas desde el inicio de la pandemia

Aerolíneas (-58%)

El **cierre de fronteras** y las restricciones de movimiento despiertan preocupaciones sobre la capacidad de recuperación rápida de la industria

Banca (-44%)

El aumento del **riesgo de impago de los clientes** y la **menor actividad corporativa** ponen en riesgo la fuente de ingresos del sector

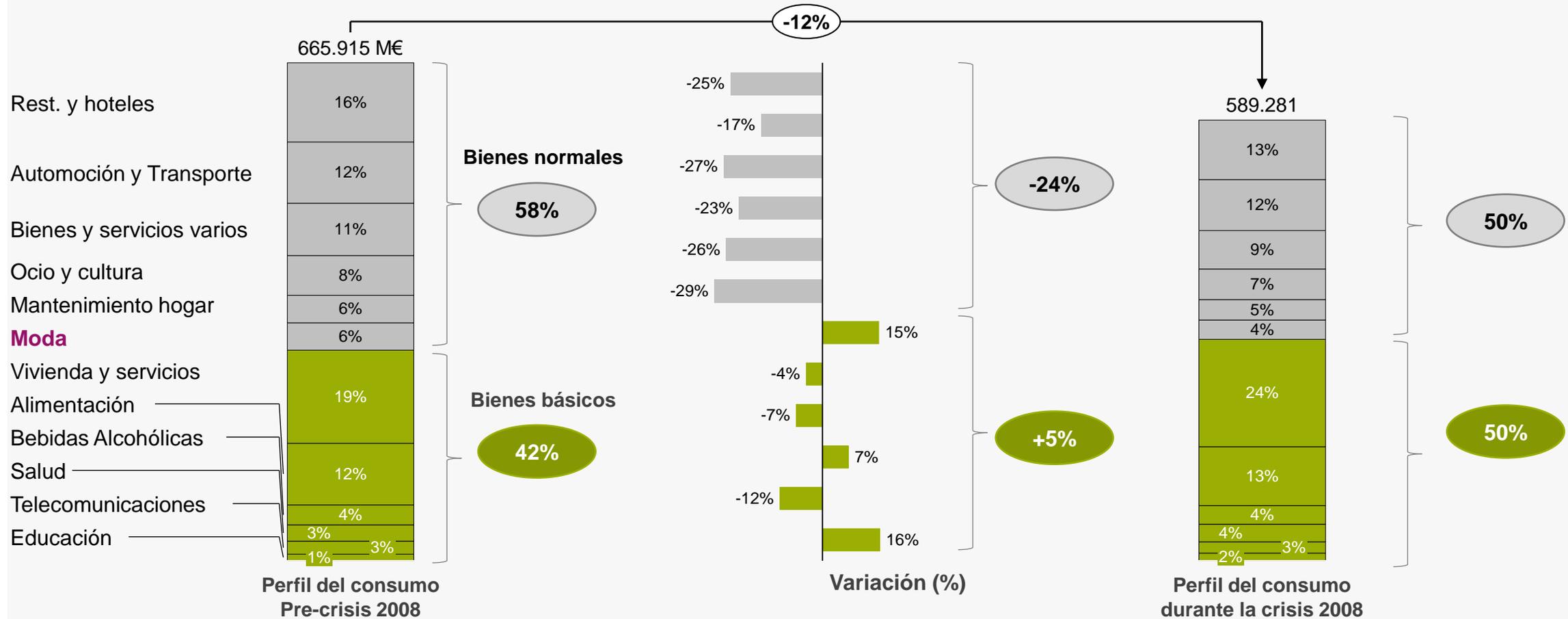
Auto (-36%) Real Estate (-31%)

La disminución de la confianza del consumidor impacta a estos sectores cuyos **activos suponen un gasto elevado**

(1) ETFs sectoriales seleccionadas de iShares STOXX Europe 600 por Blackrock y de STOXX® Europe por STOXX Ltc. a 13 de mayo de 2020; (2) Incluye los principales grupos europeos de moda infantil, moda urbana, deporte, lujo, grandes almacenes, distribución y ecommerce específicos de moda según el "Mapa de la Moda 2019" por Modaes.es

Las crisis generan un cambio en la distribución del consumo del hogar, desplazándose hacia bienes básicos. El COVID-19 modificará el perfil del consumo del que derivará la evolución del PIB

Evolución en las preferencias del consumidor durante la crisis Global de 2008 en España (Consumo total de los hogares)



En el sector de la Moda, el impacto del COVID-19 se está materializando de la siguiente manera⁽¹⁾

Disminución de facturación que será entre **20 y 50% en 2020**, alterando la planificación de lanzamientos de producto y de promociones y rebajas

Recuperación lenta, los niveles de facturación de 2019 no se recuperarán hasta **2021** en el mejor de los casos. Para la mayoría de las empresas del sector será **2022-23**

Enfoque hacia la rentabilidad que no recuperará los niveles de 2019 **hasta 2025** en el mejor de los casos para la mayoría de operadores

Aceleración digital, que partiendo de cifras en torno a un 7,4% del total, podría llegar al **20-25% para en 2023**

Reducción del parque físico de tiendas en 2020-21 que puede ser del **10-15%** para las grandes cadenas y hasta el **50%** para el multimarca

Replanteamiento de la presencia internacional omnicanal enfocándose en mercados que tengan sentido por rentabilidad e imagen

Orientación a productos básicos y de mayor duración
Muchas empresas **guardarán producto 2020 para relanzarlo en 2021** para defender sus márgenes brutos

Caída del empleo. Las limitaciones operativas de las tiendas, la crisis y la caída del consumo **abocan al sector a un gran ajuste de personal** que será mayor incluso al de 2008

Organizaciones abiertas. Muchas empresas ante la situación generada están buscando formas de **colaboración, plataformización, o, incluso, integración.**

(1) dependiendo del grado de desarrollo digital, tipología de producto, presencia internacional y presencia del canal físico

Fuente: elaboración propia basado expertos del sector, apalancado en fuentes del sector destacando Modaes.es, Business of Fashion y Vogue Business

Índice



an NTT DATA Company

1

**COVID-19
Comportamiento de
la pandemia**

2

**Análisis del
impacto del
COVID-19**

3

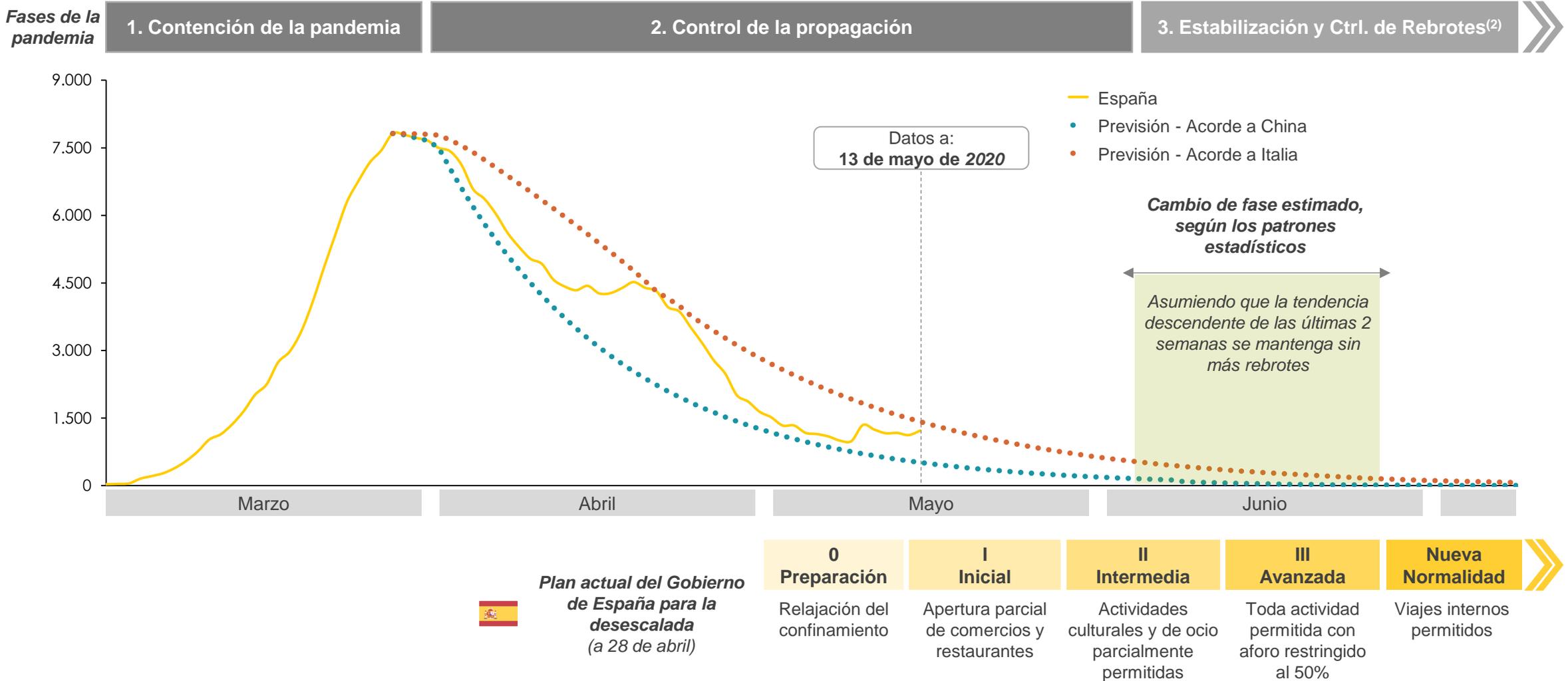
Qué esperar

4

**Afrontando los desafíos
del COVID-19 –
Implicaciones para el
sector Moda**

Prevedemos que España alcance el cambio de fase pandémica a estabilización en junio, mientras el Gobierno se ha visto presionado para iniciar un plan de desescalada que minimice el impacto económico

Casos diarios⁽¹⁾ para España



(1) Media móvil de 7 días; (2) Se considera alcanzada la fase de estabilización de la pandemia cuando se mantiene una situación de 100 nuevos casos diarios, por lo menos, durante 2 semanas

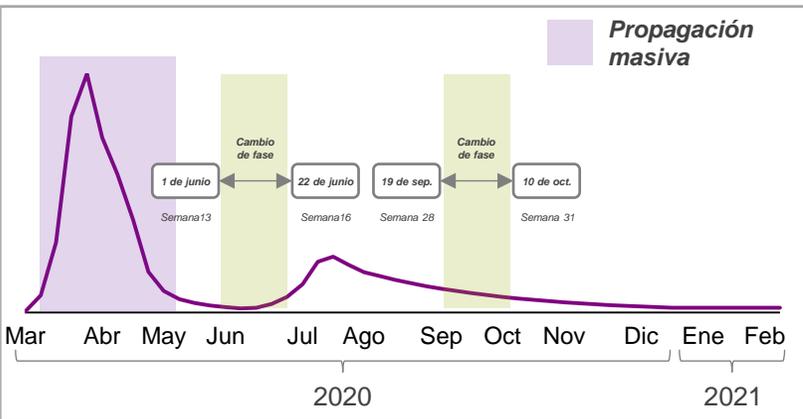
Fuente: análisis de everis con datos del ECDC y del Gobierno de España a 13 de mayo de 2020

everis prevé 3 escenarios según 4 factores clave: (1) vacuna, (2) profilaxis farmacológica, (3) inmunidad grupal y (4) condiciones de propagación. Las economías deben actuar considerando múltiples escenarios

Escenario A: Rebrote menor

Pequeño rebrote debido a medidas de desbloqueo o casos importados, es eficazmente contenido

- Vacuna
- Profilaxis Farmac.
- Inmunidad grupal
- Desaparición condiciones propagación



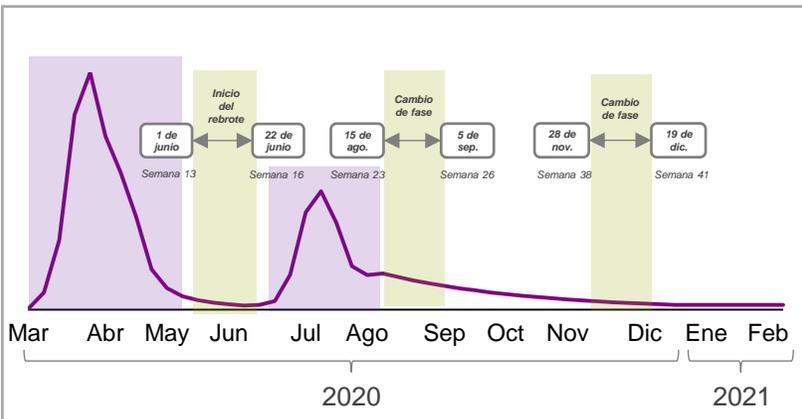
Fecha de impacto en las empresas	Re-arranque	Junio 2020
	Estabilización	Agosto 2020
	Nueva normalidad	Noviembre 2020

Las empresas tendrán que **prestar mucha atención a la evolución de la pandemia durante junio** para estar preparadas para un posible re-arranque

Escenario B: Rebrote Importante

Las medidas de desbloqueo provocan propagación no contenida, generando un segundo brote masivo

- Vacuna
- Profilaxis Farmac.
- Inmunidad grupal
- Desaparición condiciones propagación



		Agosto 2020
		Noviembre 2020
		Enero 2021

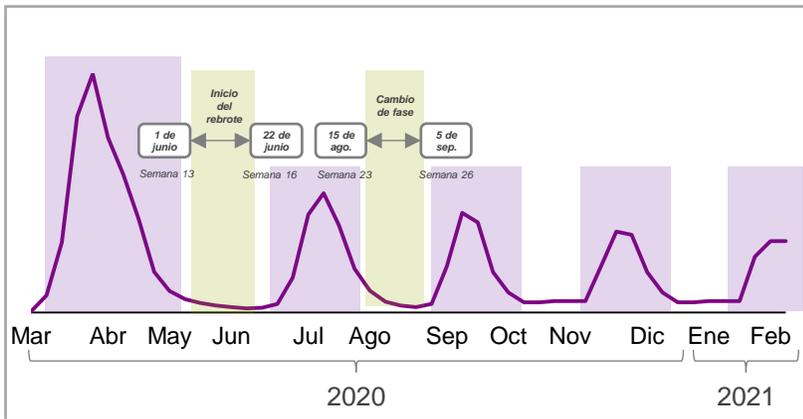
Los posibles **rebrotos durante finales de junio y julio**, implicarán que las empresas **inicien el re-arranque en finales agosto, principios septiembre**

Escenario C: Pandemia continua

Las medidas de desbloqueo provocan propagación no contenida en fases consecutivas de expansión y control del virus

- Vacuna
- Profilaxis Farmac.
- Inmunidad grupal
- Desaparición condiciones propagación

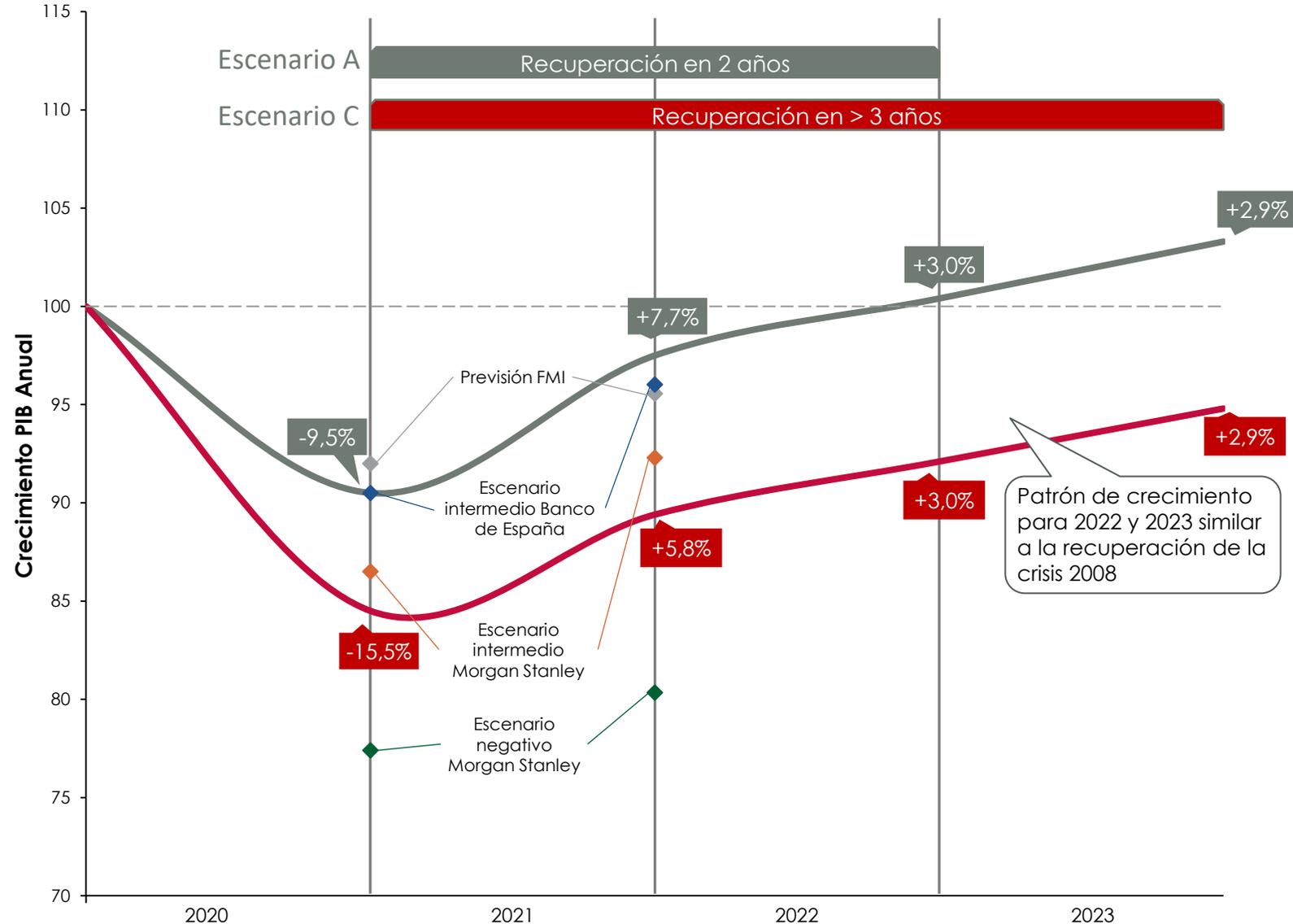
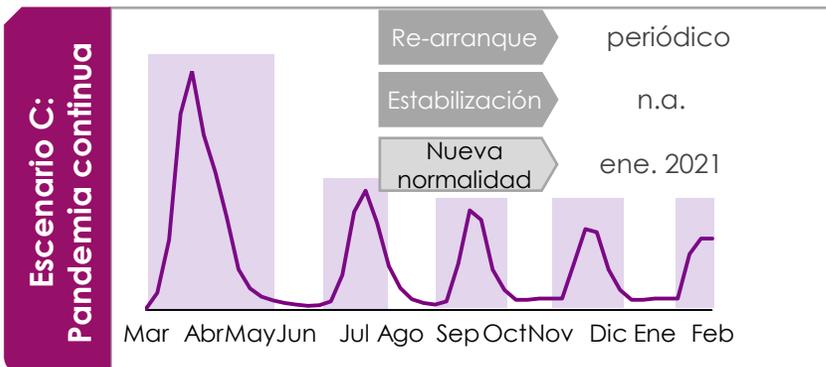
Asumido en Q2 2021



		periódico
		n.a.
		Enero 2021

Las empresas deben estar listas si se producen **nuevos rebrotos** a partir de **septiembre**, lo que requerirá una **rápida adaptación a una nueva normalidad**

Nuestra base de datos de “Recuperación del PIB en crisis” sugiere una recuperación entre los escenarios A y C que conllevará daños estructurales de distinta magnitud en la economía



4 motores impulsarán la economía española: consumo, turismo, inversión pública ágil y eficiente y las exportaciones

4 motores

Inversión pública ágil y eficiente

Consumo

Turismo

Exportaciones

42%⁽³⁾

La inversión pública tiene un peso del 42% en el total del PIB

57%⁽¹⁾

12%⁽²⁾

24%⁽¹⁾

Peso en % del PIB

No suman 100% al no ser los importe excluyentes entre sí

El Gobierno ya ha anunciado que va a **incrementar el gasto y la inversión pública** para **dinamizar los distintos sectores industriales y de servicios** de la economía española. Una **eficiente y ágil** llegada de la inversión al **tejido industrial** permitirá la **reactivación económica**

El consumo es una **pieza básica** para el **mantenimiento de la economía** y para **no caer en una crisis de demanda** que podría **acelerar situaciones económicas muy adversas**. Su **peso en el PIB es el más importante** y requiere aplicar todos las **acciones necesarios para estimularlo**

La reactivación del turismo, además de **fortalecer el consumo**, **acelera** uno de los **sectores más importantes de España**. Es una **fuentes de generación de empleo** y el **primer sector por volumen de PIB generado**. La crisis del COVID-19 **afectará al turismo de larga distancia**, lo que hará **más atractivo visitar España** para los **ciudadanos europeos**

Las exportaciones generan un **resultado positivo en la balanza comercial, por cuenta corriente y balanza de pagos**. La **productividad y competitividad** de España hacen que las **exportaciones españolas sean más atractivas** para los países europeos. La crisis del COVID-19 **está promoviendo cambios** en las **estrategias de la cadena de suministro** de las compañías globales **hacia proveedores locales / regionales**

Después de una primera ola de inversiones destinadas a contener la crisis y proteger la economía, habrá una segunda ola con el objetivo de dinamizar y desarrollar sectores clave para la economía

Fases de impacto en las empresas	Cese de actividad comercial	Re-arranque	Estabilización	Nueva normalidad
Estrategia de inversión pública	Medidas de protección económica y contención del COVID'19			Medidas de estímulo económico
Empleo	El Gobierno Español y la Comisión Europea han lanzado medidas para proteger la economía, evitar la pérdida de empleos y proporcionar liquidez a PYMES y empresas para garantizar su sostenibilidad durante la crisis del COVID'19. La inversión pública también se usa para reforzar y mejorar el Sistema Sanitario Español			Inversión pública destinada a estimular y activar industrias y servicios claves a través de planes de desarrollo económico
Desarrollo económico	Principales medidas de confinamiento frente a el COVID en España: <ul style="list-style-type: none"> - Medidas económicas: Garantía de liquidez para sostener la actividad económica ~€100 bn - Mecanismos flexibles para el ajuste temporal del empleo: ERTes - Medidas fiscales: Aplazo de pagos, descuentos y promociones - Inversión enfocada al sistema sanitario 			SURE: Instrumentos de la UE para ayudar a los trabajadores a conservar sus ingresos y ayudar a los negocios a mantenerse a flote y retener a los empleados (€100 bn) Propuesta legislativa para un plan Europeo de soporte al desempleo Iniciativa de inversión como respuesta al Coronavirus (Coronavirus Response Investment Initiative): €37 bn invertidos en el sistema de sanidad, pymes, mercado laboral y otros aspectos vulnerables de nuestra economía Políticas de empleo activas para crear empleos sostenibles Planes de estímulo económico sectorial (Turismo, Auto, etc.)

El consumo, apoyado por el turismo, reactivará la economía española con el re-arranque de varios sectores. Las exportaciones contribuirán a dinamizar la industria manufacturera

		Fases de impacto en las empresas		Cese de actividad comercial		Re-arranque		Estabilización		Nueva Normalidad				
		Hitos Pandémicos y Económicos		Confinamiento, restricción de movilidad y cierre de negocios no esenciales	Refuerzo del sistema sanitario	Distanciamiento social	Desplazamiento local autorizado	Apertura de pequeños negocios	Apertura de centros comerciales	Movimientos internos autorizados	Transporte comercial aéreo autorizado	Apertura fronteras	Apertura colegios	Fin de toda restricción en viajes internacionales
				Crecimiento PIB << 0 Alta incerteza sobre el futuro ERTEs y despidos temporales		Crecimiento PIB < 0 Perdida de confianza del consumidor Fin de ERTEs y despidos temporales		Crecimiento PIB = 0 Fin de ERTEs y despidos temporales		Crecimiento PIB ≥ 0 Recuperación de la confianza del consumidor				
Consumo	Re-arranque por sectores	Sectores básicos Industrias esenciales no impactadas por el cese de la actividad comerciales		Subsistencia y mitigación de riesgo Gastos priorizados por el consumidor para cubrir necesidades básicas		Conveniencia y Ocio Sectores activados por el turismo y el libre movimiento		Gastos elevados y Servicios financieros Una vez se inicie la recuperación económica los gastos elevados se recuperarán						
		Bienes de consumo Telecom Seguros Logística Servicios Fabricación Farma	Educación Banca corporativa Retail (alimentación) Servicios-Petróleo	Transport y viajes Horeca Moda Ocio	Real Estate Auto Financiación al consumo									
Turismo	Tipología			Segundas residencias		Turistas nacionales		Turistas internacionales						
	Transporte													
Export.	Comercio internacional					De una gestión de la cadena de suministro local a un comercio global: <ul style="list-style-type: none"> - Los mercados de divisas empujaran la competitividad en exportaciones - Las cadenas de suministros recuperaran sus niveles de actividad y las exportaciones arrastraran los sectores manufactureros 								

Ante la perspectiva de un mercado nacional que resultará afectado por la situación de crisis e incertidumbre económicas, es fundamental ponerse a trabajar en planes de acción específicos en las 4 palancas clave del crecimiento de la empresa en los próximos meses

4 motores

#01 Venta online

El consumo online, tras un crecimiento sostenido en los últimos años, está teniendo **un crecimiento acelerado que seguirá en los próximos años**. Esto va a obligar a las empresas a **ponerse al día en sus estrategia digital** de llegada al mercado, **venciendo barreras** como las de no querer hacer la competencia a canales físicos tradicionales

#02 Venta en tiendas físicas

Las tiendas físicas siguen siendo en torno al 90% de la ventas del sector Moda a nivel agregado y se debe trabajar en cómo se puede **reinventar el modelo de retail físico integrado con los activos digitales**, donde se reevalúe:

- Valor de Marca
- Contenidos
- Pricing
- Visual Merchandising
- Unicanalidad y tecnología

03 Venta Internacional

La **venta internacional volverá a cobrar la máxima relevancia** en un entorno de depresión de ventas en mercados locales pero esta vez la **evaluación de los mercados internacionales se hará desde una perspectiva diferente (Globalización 4.0)** considerando formas diferentes de implantación y buscando el enfoque en los mercados que aportan crecimiento, imagen y rentabilidad

04 Turismo de Compras

Desde niveles muy bajos, **el turismo tendrá una reactivación progresiva en el Q3 y Q4 de 2020** que podría ser **explosiva a lo largo de 2021**. Aquellas empresas que tengan un **plan específico para atraer y retener el turismo de compras** ganarán posiciones frente a otros competidores con una estrategia omnicanal y planes de marketing en los países de origen de los turistas

Índice



an NTT DATA Company

1

**COVID-19
Comportamiento de
la pandemia**

2

**Análisis del
impacto del
COVID-19**

3

Qué esperar

4

**Afrontando los desafíos
del COVID-19 –
Implicaciones para el
sector Moda**

El sector de la Moda deberá enfrentarse a una nueva agenda post-Covid para la década 2020 que refuerza algunos de los asuntos que ya estaban encima de la mesa hace unos meses

Agenda del Fashion CEO 2020 post COVID

Estrategias Multiescenario

Flexibilidad, adaptación y previsión del riesgo elementos clave de la gestión



Aceleración Phygital

La hibridación del mundo físico y digital será una evidencia, no una tendencia



Búsqueda de la relevancia

Ahora no es cuestión solo de destacar, sino de asegurar la supervivencia en los próximos años



Beyond Flexible Fashion

Dinamismo, flexibilidad y adaptabilidad deben ser el motor de las cadenas de suministro



Cambios en los Paradigmas de consumo

Conocer, desde la humanización, para entender y predecir su comportamiento



Impacto Social: Más allá de la Sostenibilidad

Fidelizar al cliente con el ejemplo, por lo que eres, por lo que crees y por cómo lo evidencias



Globalización 4.0

Reevaluación de mercados: se ha de estar sólo si hay razones de ser, preferiblemente comerciales, financiera, imagen...



Organizaciones Resilientes

Pensar en red, apostar por el talento (interno y externo) en un entorno de trabajo líquido



Alentamos a los equipos directivos a mirar al Post-COVID-19 con un enfoque renovado, abierto a los cambios y a las nuevas oportunidades

Agenda del Fashion CEO 2020 Post COVID

Principales *drivers* de cambio que los equipos directivos deberán afrontar

Estrategias multiescenario



#01

Los directivos deberán liderar las compañías en un **contexto de múltiples escenarios. Es demasiado pronto para una gestión basada en la certidumbre...**

#02

Flexibilidad para adaptarse a la incertidumbre, en tiempo y costes
Estrategias alternativas para asegurar entregas (materias primas, cadenas de suministro...)

#03

Mapas de riesgos y planes de contingencia son herramientas clave, todo ello bajo el concepto de repensar la omniseguridad (personas, activos, marca, ciberseguridad,..)

Búsqueda de la relevancia



#04

Re-arranque para reconquistar cuota de mercado y clientes. Atención a las oportunidades por la caída de competidores que no han sobrevivido...

#05

Reconsiderar el modelo de negocio a medio y largo plazo. En un entorno turbulento e hipercompetitivo ha de ser sostenible ahora y en los próximos años

#06

Es el momento de innovar: combinar y probar nuevos modelos de negocio más allá del retail tradicional, sectores, canales, segmentos de clientes, categorías.

Cambios en los Paradigmas de consumo



#07

El *speed to market* es clave; es necesario prepararse para el re-arranque, pero el re-arranque deberá ser rápido

#08

Hay que aprovechar para conocer y fidelizar a nuestro cliente a través de un **entendimiento más personalizado y humano** para adelantarnos y predecir sus inciertos nuevos hábitos de consumo

Globalización 4.0



#09

Nueva hoja de ruta de la internacionalización, enfocándose en mercados que tengan sentido desde punto de vista comercial, imagen, financiero,...

Alentamos a los equipos directivos a mirar al Post-COVID-19 con un enfoque renovado, abierto a los cambios y a las nuevas oportunidades

Agenda del Fashion CEO 2020 Post COVID

Principales *drivers* de cambio que los equipos directivos deberán afrontar

Aceleración phygital



#10

La realidad digital ha llegado. Abraza las nuevas tecnologías y habilite su implementación ya que “la vuelta al pre-covid” es una ilusión

#11

El entendimiento con el ecosistema start-up marcará la diferencia para asegurar **la hibridación del mundo físico y digital**

Beyond Flexible Fashion



#12

Formulas de colaboración alternativas, flexibles y dinámicas que permitan la combinación de proveedores locales y globales

#13

Búsqueda de la **excelencia en la operación** a través de la automatización y robotización, y **smartización de la cadena de suministro**

Impacto Social: más allá de la sostenibilidad



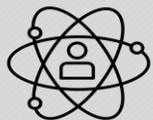
#14

Revisar el propósito, fidelizarán al consumidor aquellas compañías cuya razón de ser deje una huella positiva en la sociedad.

#15

Transparencia, sostenibilidad, argumentación, concienciación, inclusión, salud, bienestar, ejemplo y experiencia son los **mantras para satisfacer al consumidor**.

Organizaciones resilientes



#16

Shock cultural en las empresas, con nueva formas de trabajar perfiles, atracción, formación, incentivos.

#17

Piense cuán abierta es su organización, fomente las compañías híbridas basadas en el **pensamiento en red**, construya y desarrolle relaciones con terceros para maximizar la recuperación

#18

El trabajo en remoto demuestra que el **talento es accesible a nivel global**. Hay que aprovechar el momento

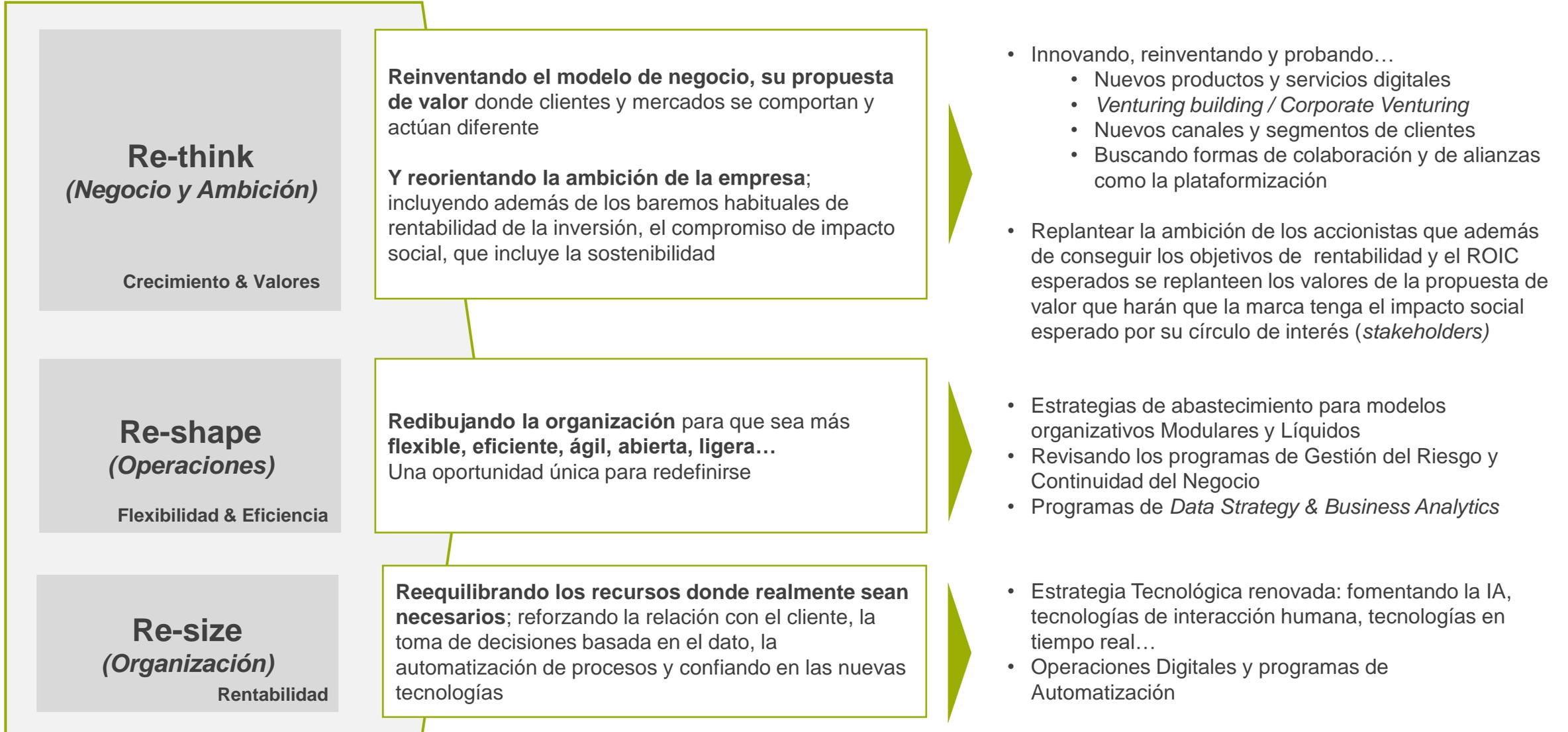
Cada función de la compañía se enfrenta a un nuevo paradigma que implica batallas específicas para asegurar el re-arranque exitoso

Ámbitos que afrontar	Retos verticales				
	Ventas y Mkt	RRHH	Operaciones	Tecnología	Finanzas y Administración
Estrategias Multiescenario  Beyond Flexible Fashion 	<ul style="list-style-type: none"> Escenarios pandémicas más o menos largos pondrán en riesgo estrategias lineales 	<ul style="list-style-type: none"> Vincular a los empleados y atraer talento en escenarios inciertos 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer cadenas de suministro alternativas Revisar los procesos de planificación de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar disponibilidad de información para simular escenarios Reforzar la flexibilidad para asegurar distintos escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> Foco en la gestión de la caja asegurando liquidez considerando varios escenarios
Búsqueda de la relevancia  Impacto Social: Más allá de la Sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Patrones de consumo y segmentos nuevos e inestables Nuevas propuestas de valor de competidores Superar inercias corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> Promover una mentalidad de compañía en el reto conjunto Potenciar la vinculación de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al nivel de servicio y velocidad de reacción para dar respuesta a las necesidades cambiantes de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de <i>Data Intelligence</i> para proporcionar información relevante que permita entender el cambio de paradigma competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar presupuestos para iniciativas estratégicas de venta y de cliente
Cambios en los paradigmas de consumo  Aceleración Phygital 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Speed to market</i> Cambio de mentalidad ágil Reinventar misiones de los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Habilitar nuevas capacidades y <i>soft skills</i> para las nuevas formas de trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> Construir una coordinación diaria a lo largo de la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> Probar y escalar nuevas tecnologías que permitan las nuevas dinámicas de compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos presupuestarios para entornos ágiles y no predeterminados
Organizaciones resilientes  Globalización 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> Enriquecer la propuesta de valor estableciendo relaciones con 3as partes 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad en el puesto de trabajo Asegurar los cambios de dimensionamiento diseñando nuevas estrategias de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> El modelo de suministro y las relaciones con proveedores deben resistir a cambios drásticos de demanda 	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia tecnológica debe asegurar la escalabilidad y la velocidad de posibles cambios en los modelos de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Costes fijos sobredimensionados para la actividad o la impredecible actividad en el re-arranque Reducción del gasto

Las empresas del sector Moda deberán aprovechar para REPENSAR su modelo revalorizando el compromiso con el consumidor, REDISEÑAR la compañía, REDIMENSIONAR sus operaciones

El programa de re-arranque debería afrontarse en su conjunto...

...revisando la estrategia global de compañía

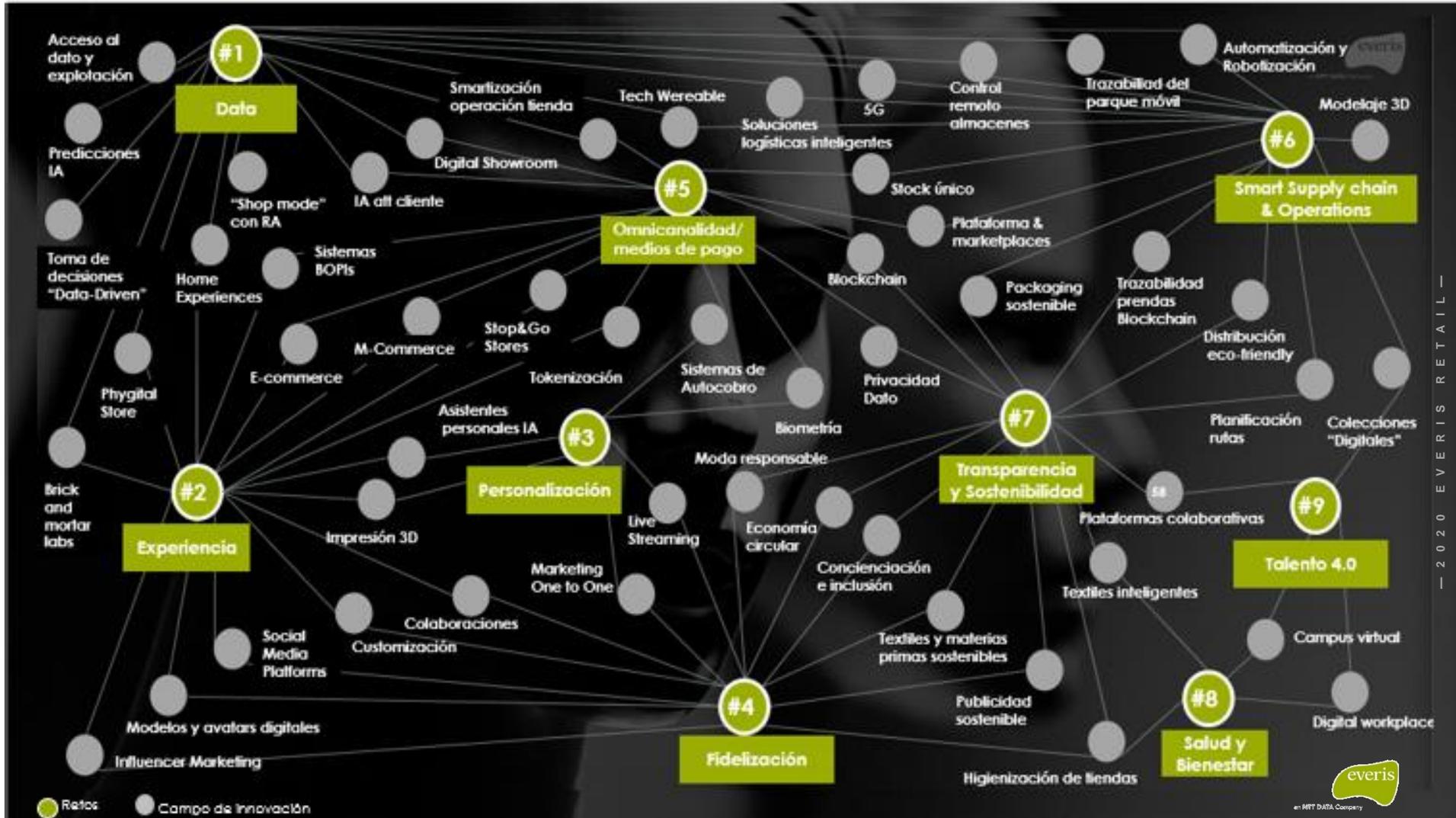




an NTT DATA Company

Información adicional

El repensar, rediseñar y redimensionar, se debe abordar aunando esfuerzos en un entorno de máxima colaboración, donde la innovación y la tecnología ofrecen infinitas posibilidades que no se pueden desaprovechar.

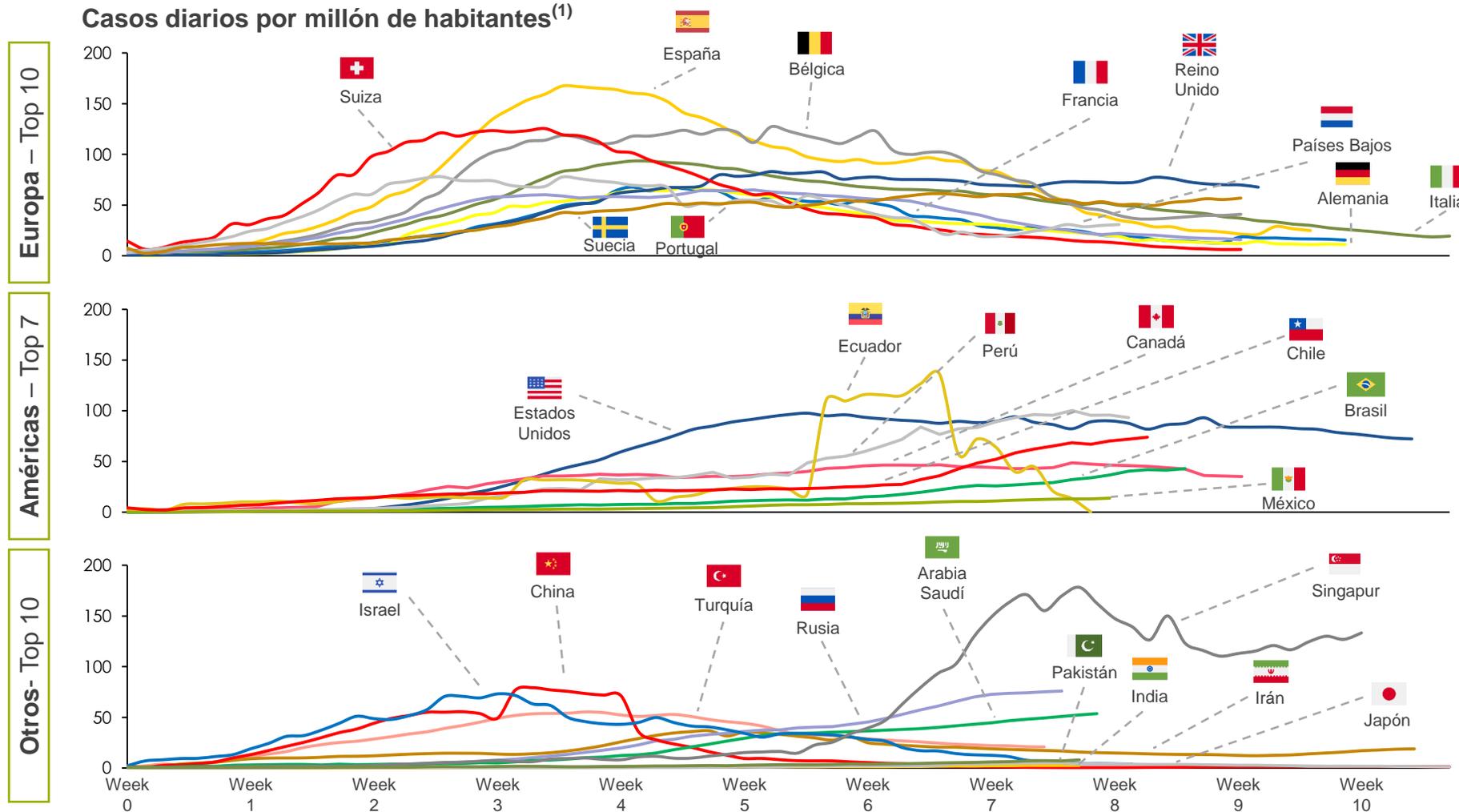


— 2020 EVERIS RETAIL —

Mapa de retos y campos de innovación en el sector fashion retail
Fuente: elaboración propia everis

Los países se han visto afectados por patrones similares pero con grados de impacto y velocidad de contagio radicalmente diferentes....

Las curvas de contagio se comportan de forma similar entre los distintos países



Patrones similares identificados

Patrones estadísticos alineados

Mayor velocidad de propagación en el primer brote

Pico alcanzado entre la semana 3 y la 6

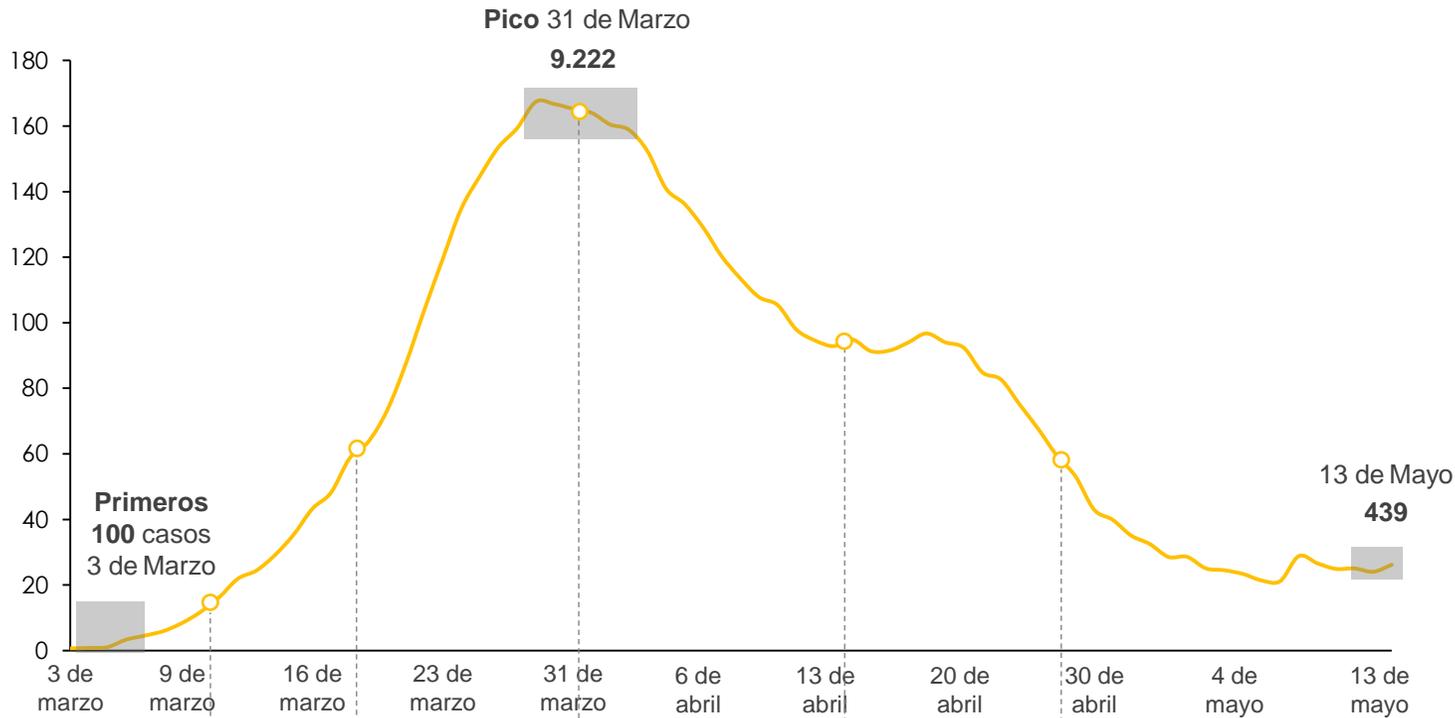
Menor velocidad en control de propagación

Las acciones gubernamentales afectan al pico y a la velocidad de crecimiento/disminución (aunque no existe un único manual para la gestión del COVID-19)

(1) Media móvil de 7 días
Fuente: análisis de everis con datos de ECDC, OMS y gobiernos. Datos a 13 de mayo de 2020

España está en la fase de “Control de la propagación”, los planes de acción deben afrontar la próxima fase 3 de “Estabilización y control de rebrotes”

Casos totales en España por millón de habitantes⁽¹⁾



Principales acciones tomadas

- Cierre de escuelas
- Cuarentena nacional
- Cierre de fronteras terrestres
- Suspensión de todo trabajo no esencial
- Permitidos los trabajos no esenciales
- Anuncio del plan de desescalada

Próximo retos para España

3. Estabilización y control de rebrotes

4. Fin de la pandemia

Vigilar la evolución de nuevos casos para hacer detección anticipada de rebrotes (recursos de test y capacidades, cadenas de suministro rápidas, participación ciudadana, ...)

Foco en definir las Nuevas reglas del juego:

- “Coexistencia” Social
- Actividad educacional
- Gestión de instalaciones de trabajo
- Viajes y transporte

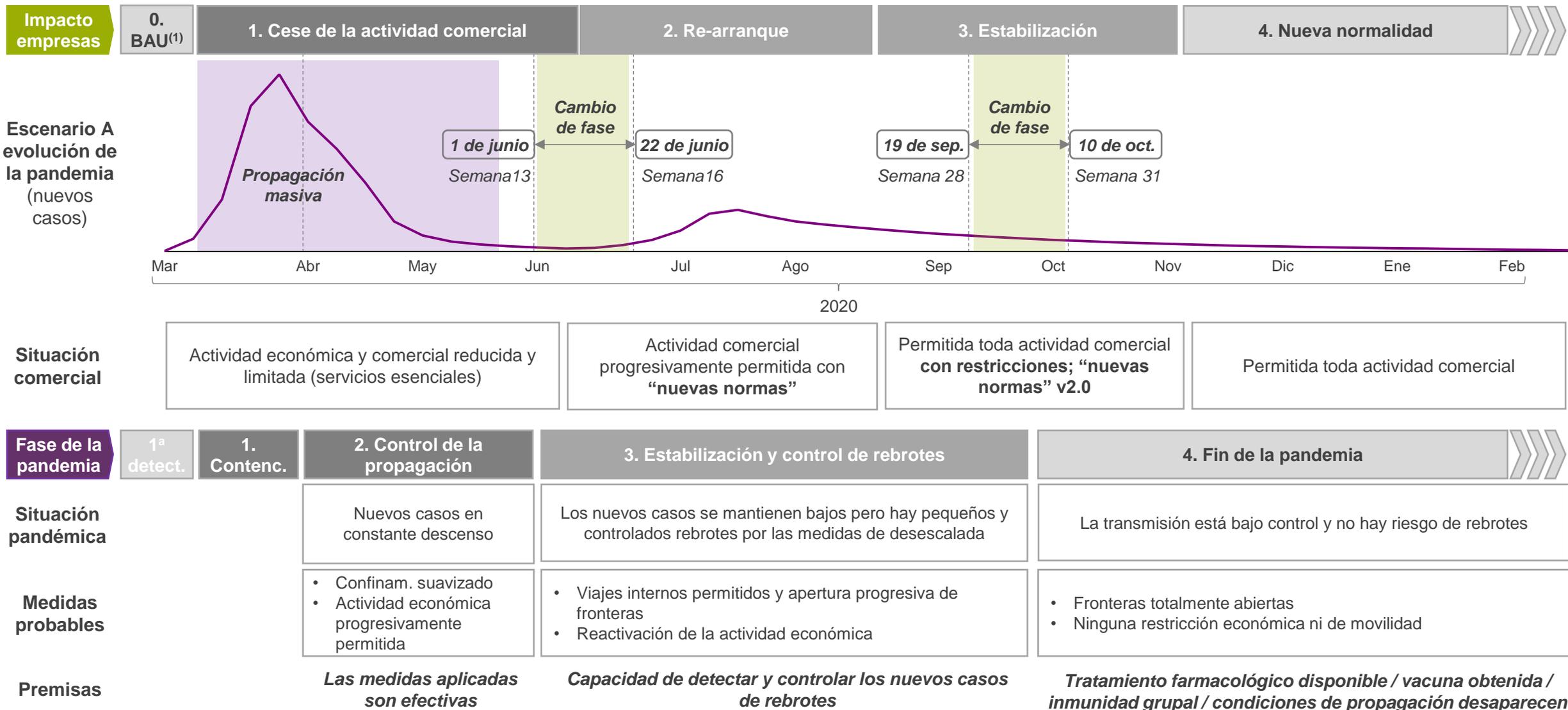
Desbloqueo progresivo y seguro de actividades educativas, sociales y económicas

Mantener una “mentalidad pandémica” y realizar esfuerzos colectivos

Garantizar la disponibilidad de datos, su consistencia y calidad para la detección de nuevos casos

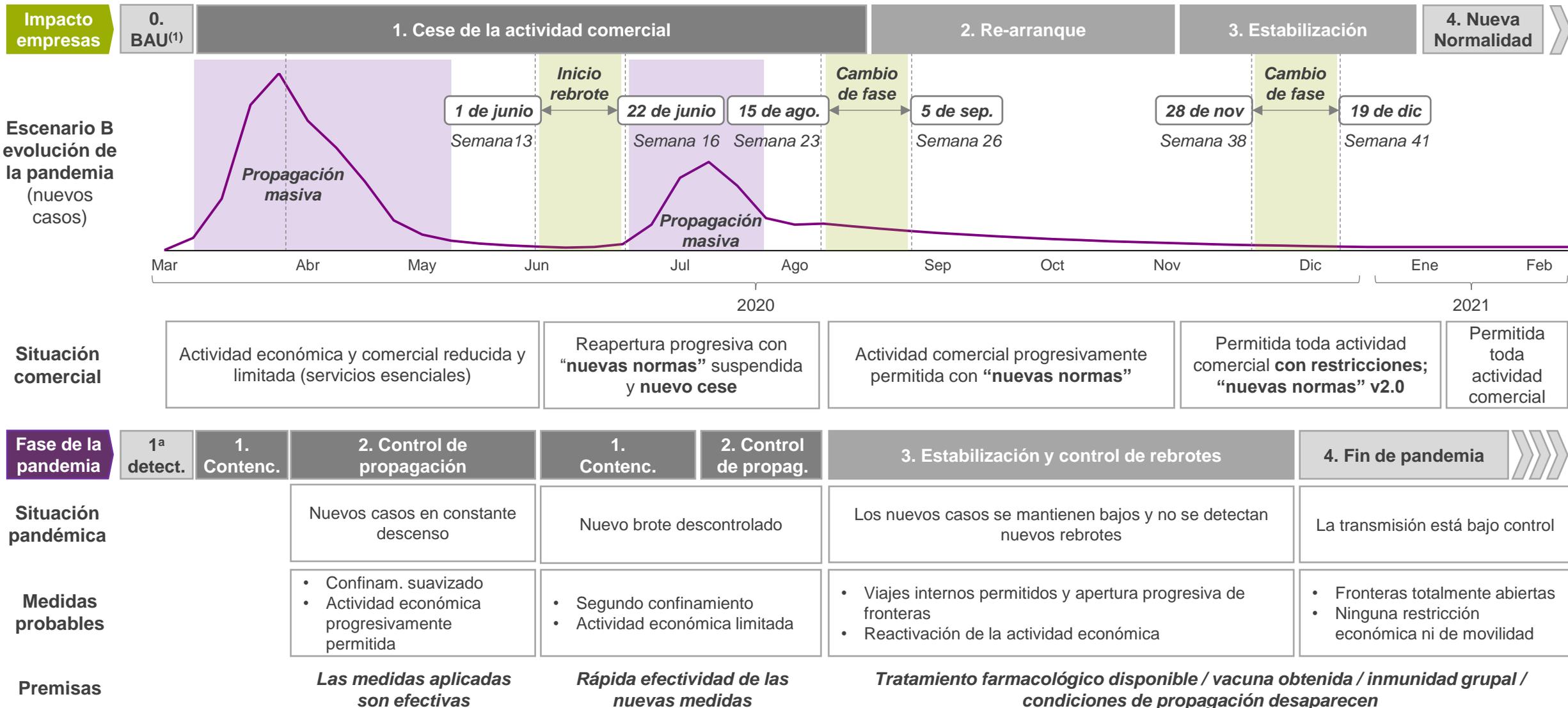
(1) Media móvil de 7 días
Fuente: análisis de everis con datos de ECDC y del Gobierno de España. Datos a 13 de mayo de 2020

El escenario A considera que la estabilización pandémica se alcanza en junio sin posteriores rebrotes relevantes, asumiendo capacidad suficiente para detectar nuevos casos y controlar rebrotes



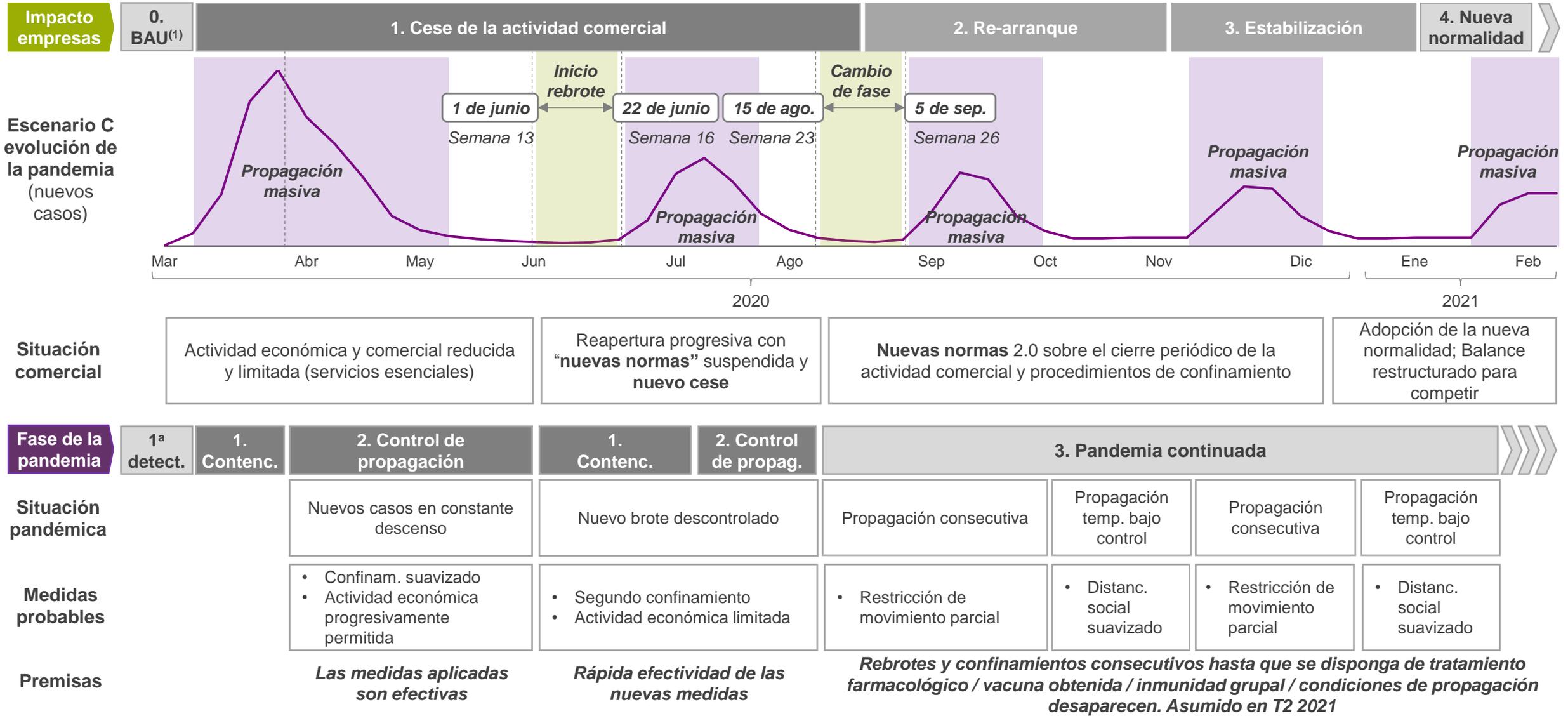
(1) Business As Usual
Fuente: análisis de everis

El escenario B considera que la estabilización pandémica se alcanza en septiembre debido a los nuevos casos de un único rebrote, asumiendo ningún rebrote posterior



(1) Business As Usual
Fuente: análisis de everis

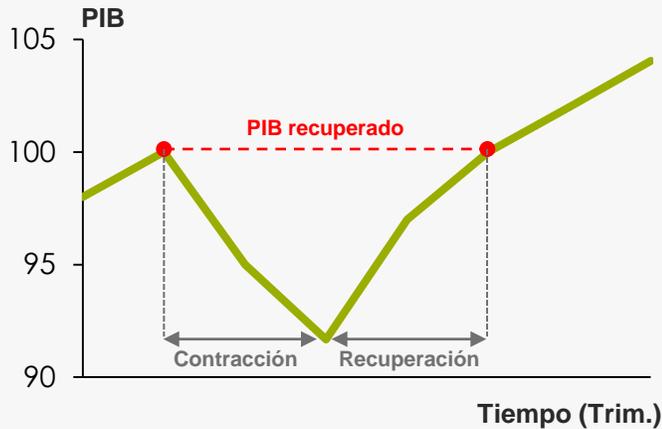
El escenario B considera que no hay vacuna disponible y que las medidas de desescalada comportan rebrotes consecutivos hasta que se consigue tratamiento farmacológico, vacuna o inmunidad grupal



(1) Business As Usual
Fuente: análisis de everis

¿Cuál será el impacto del COVID-19 en relación a la recuperación económica? Las curvas tendrán forma de V, U o L según la duración total de la crisis y de los tiempos de contracción y recuperación

Patrón en V



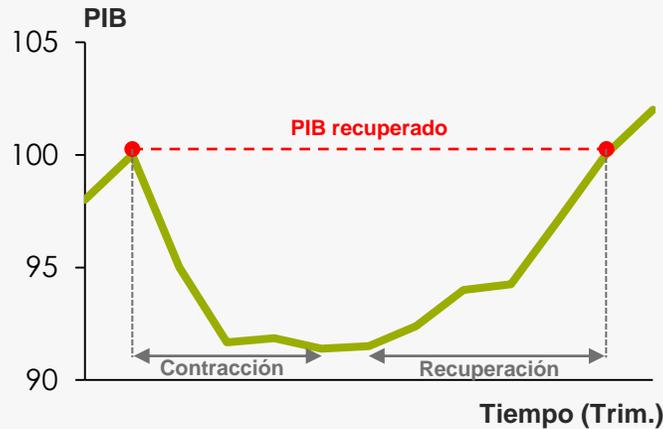
1 Duración total

- Niveles pre-crisis se recuperan en un corto período de tiempo (menos de tres años)

2 Ratio Contracción / Recuperación

- El periodo de recuperación para alcanzar niveles de PIB pre-crisis es similar al tiempo de contracción
- La tendencia de crecimiento pre-crisis se recupera con rapidez

Patrón en U



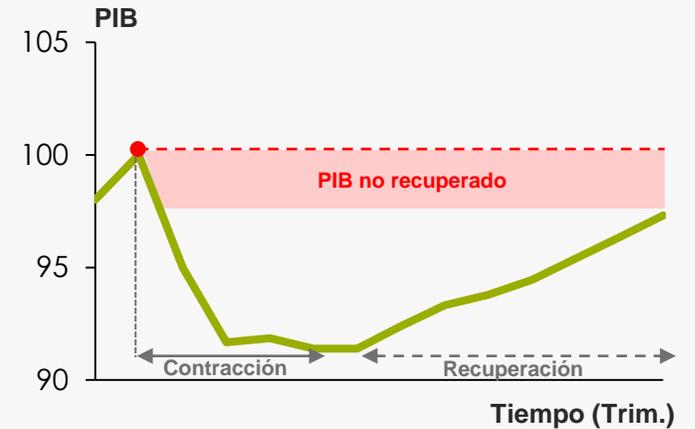
1 Duración total

- Se requiere más de un año para recuperar los niveles pre-crisis

2 Ratio Contracción / Recuperación

- El periodo de recuperación para alcanzar niveles de PIB pre-crisis es significativamente mayor al tiempo de contracción
- Después de alcanzar el nivel más bajo, el crecimiento del PIB se estanca antes de crecer nuevamente

Patrón en L



1 Duración total

- Niveles pre-crisis no se restablecen nunca o no lo hacen antes de los cinco años posteriores al inicio de la crisis

2 Ratio Contracción / Recuperación

- Si se recupera el PIB, será con gran lentitud, necesitando por lo menos 6 trimestres de recuperación por cada uno de contracción
- La tendencia de crecimiento es, de forma persistente, notablemente inferior a la tendencia pre-crisis



everis

an NTT DATA Company