

**strategy&**

Part of the PwC network

---

# COVID-19

## Salida de esta crisis: lecciones desde China

Preparado para su distribución a clientes  
27 de marzo 2020



# Agenda

## **1. Resumen ejecutivo**

2. Situación actual del COVID-19

3. Impacto económico y señales de recuperación en China

4. Lecciones clave para garantizar una recuperación sólida en determinadas industrias

# Mensajes principales (1/3)

- 1 El número de nuevos infectados diarios en China ha comenzado a disminuir después de 50-60 días** de la aplicación de las contramedidas sanitarias (cuarentena de las ciudades afectadas, restricciones al transporte en todo el país y cierre de escuelas y empresas).
  - **Los casos fuera de China están empezando a aumentar, siguiendo un patrón similar.** A medida que se apliquen las medidas sanitarias, lo más probable es que los nuevos contagios sigan una tendencia descendente similar en los próximos meses.
  - Sin embargo, la propagación de los casos a más países fuera de China y el escalonamiento temporal de dichos casos aumentará **la magnitud y la duración del impacto económico.**
  - Las principales enseñanzas extraídas de China sobre la forma de combatir la epidemia en las primeras etapas son: (a) disponer de **información precisa**, (b) **hacer frente al pánico público** con una mezcla de anuncios y políticas, y (c) **prepararse de antemano para la saturación de los hospitales.**
- 2 Los mercados han respondido con fuertes caídas** (30-40% de descenso en la cotización) a la extensión a Europa y América de la epidemia
  - El impacto de las medidas sanitarias es duro: **casi dos meses de cuarentena en Hubei han llevado a disminuciones muy fuertes en los principales indicadores de actividad en China** (90% de reducción en las ventas de automóviles, 90% menos de ocupación hotelera, 80% menos de flujos de viajes, 30% menos de ventas al por menor, o 16% menos de producción industrial).
  - Un signo positivo es que, tras la suspensión de las **medidas sanitarias, la actividad se reanuda gradualmente a la normalidad.** Los indicadores diarios en China apuntan en esa dirección.



# Mensajes principales (2/3)

- Sin embargo, el grado de recuperación varía según las industrias, y **la propagación mundial y la escalada de los casos indican una recuperación más lenta en general (en términos de "trimestres", no "meses")**.
- El último consenso económico muestra duros golpes al crecimiento del PIB: el PIB mundial podría contraerse cerca de un 4%, y **las economías europeas caerían alrededor de un 7-11%, dependiendo del país**. El impacto será más duro para las economías altamente dependientes de la demanda externa, o con un alto peso en el PIB de los sectores intensivos en mano de obra, como es el caso de España
- ③ Creemos que hay **varias lecciones que podemos aprender de las empresas chinas** en estos tiempos, medidas que les han ayudado a mitigar el impacto
  - **El transporte y el turismo** se verán muy afectados: las empresas deben tratar, a corto plazo, de asegurar la continuidad de los negocios y estabilizar las operaciones, manteniendo una comunicación fluida con los clientes que ayude a mantener el *engagement*, al tiempo que refuerzan su posición competitiva preparándose para la recuperación. Deben pensar en formas “creativas” de mantener cierta actividad, explorando canales alternativos.
  - Las ventas en el **canal retail** verán diversos grados de impacto en cada categoría. Las empresas deben trabajar activamente para reducir el “pánico” de los consumidores y aumentar su disposición a comprar, asegurando la disponibilidad de existencias y un adecuado ambiente de las tiendas físicas. Consideren acelerar la adopción de nuevas tecnologías y canales: la venta *online* ha sido clave en China durante la epidemia.

# Mensajes principales (3/3)

- Los **productos industriales** sufrirán fuertes paradas de actividad, causadas ya sea por el cierre de las líneas de producción o por las limitaciones de la cadena de suministro. Es fundamental garantizar la seguridad de los trabajadores de la línea de producción y la fluidez de la cadena de suministro. Poner un estricto control de los costes, y desplegar medidas para reducirlos (digitalización, subcontratación, etc.) complementará las contramedidas.
- La industria **financiera** verá diferentes grados de impacto, con una demanda de algunos productos en aumento (p.ej. seguros de salud, pagos de tarjetas de crédito), y otros estancados (p.ej. hipotecas). Es fundamental reforzar la percepción del cliente, "mostrando que nos preocupamos por ellos", al tiempo que se acelera la adopción tecnológica de cara a reforzar el canal *online*.
- Las industrias **farmacéutica y de la salud**, si bien se ven afectadas positivamente por el lado de la demanda, se enfrentarán a fuertes limitaciones operacionales, principalmente en la cadena de suministro. Es clave encontrar formas innovadoras de aliviar las limitaciones de capacidad de las instalaciones médicas (p.ej. usando instalaciones de diagnóstico por imágenes y pruebas de terceros externas), y estar atentos a las oportunidades que surjan después de la crisis (p.ej. refuerzos la capacidad de las instituciones médicas primarias en el sector público)

# Agenda

1. Resumen ejecutivo

**2. Situación actual del COVID-19**

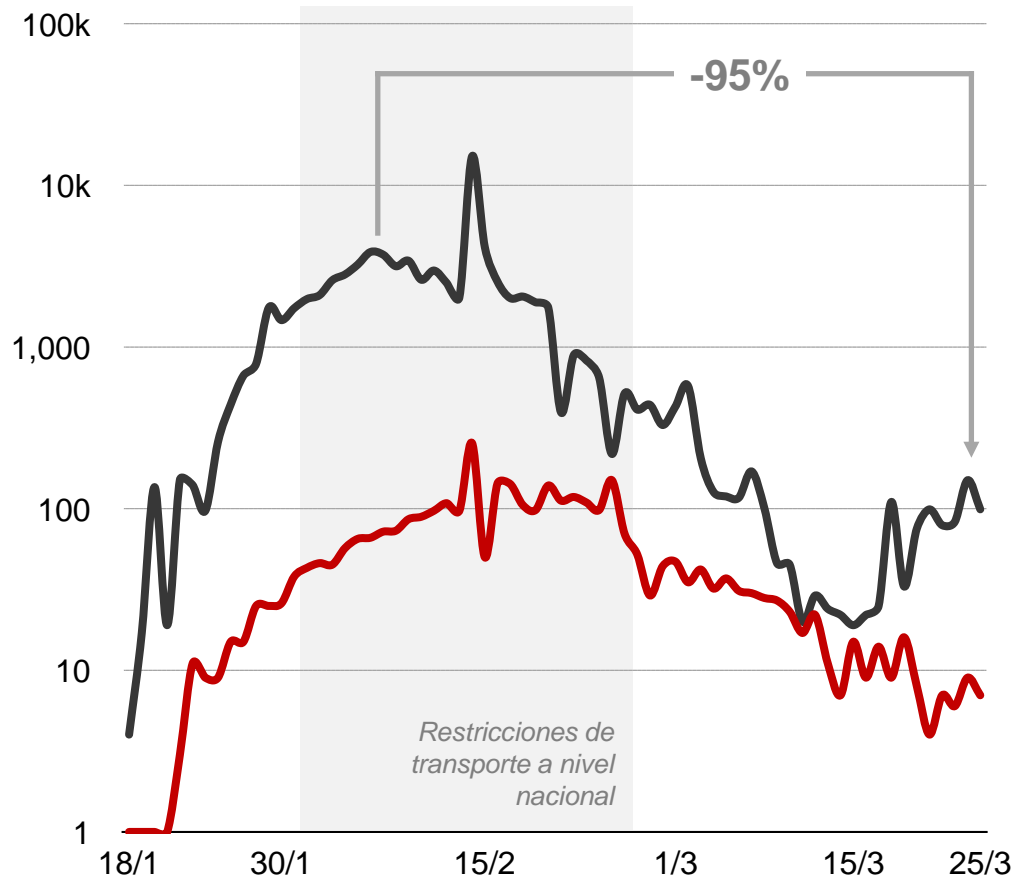
3. Impacto económico y señales de recuperación en China

4. Lecciones clave para garantizar una recuperación sólida en determinadas industrias

# ¿Cómo evoluciona la situación sanitaria en China?

## El número de nuevos casos ha disminuido drásticamente tras la aplicación de las contramedidas sanitarias

Número de **nuevos contagios** y **nuevos fallecimientos** en China 🇨🇳 [casos nuevos diarios - escala log]

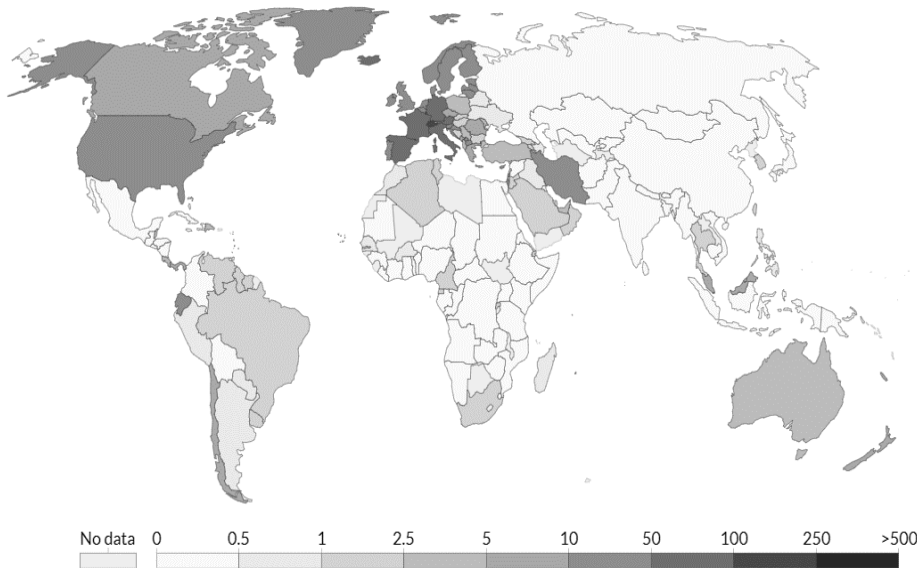


El gobierno chino ha tomado medidas para contener la epidemia en tres áreas:

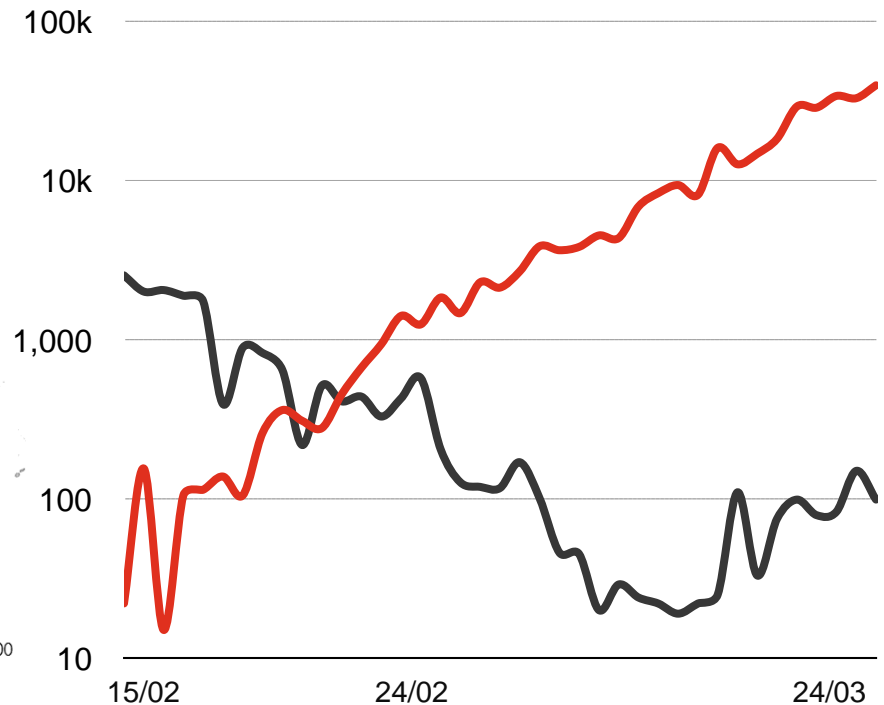
- 1. Aislar la fuente de la infección: cerrar la ciudad de Wuhan y otras ciudades de la provincia de Hubei**
- 2. Cortar la ruta de transmisión:**
  - Restricción de transporte a nivel nacional
  - Período de cuarentena de 14 días para todos los viajeros
  - Cerrar los negocios que representan reuniones públicas (teatros, restaurantes, lugares escénicos de la ciudad, etc.)
  - Los gobiernos municipales emitieron las políticas locales de permanecer en casa de 7 a 14 días
- 3. Proteger a las personas vulnerables: cerrar las escuelas y limitar las visitas a casas de ancianos e instalaciones sociales**

# ¿Cómo evoluciona la situación sanitaria en el extranjero? Los nuevos casos están aumentando, lo que indica que la duración de la epidemia podría ser más larga de lo esperado

Nuevos casos confirmados por país



Evolución de nuevos casos conf., **China** vs. el **resto del mundo** ['000 nuevos casos - escala log]



**A medida que la epidemia se extiende, las repercusiones económicas empeoran, y la duración de la recuperación podría ser más prolongada**



# ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas?

## Hay tres principales puntos a considerar por las autoridades públicas al abordar esta crisis

### Cuestiones generales y lecciones aprendidas

#### Evaluación de la situación de la epidemia

---

- **Falta de experiencia** sobre cómo tratar el COVID-19 al principio
- **Falta de información sobre** la fuente de la infección, la vía de transmisión y el número de casos de infección

#### Recursos médicos insuficientes

---

- **Médicos y enfermeros** en Wuhan **se infectaron** gravemente **debido a la insuficiente protección** en la propagación de la epidemia
- **Las instalaciones y el equipo médico disponibles** en las zonas más afectadas **eran inadecuados**
- La gente se apresuraba a entrar en los hospitales por cualquier síntoma sospechoso y **saturaron la capacidad de los hospital**

#### El "pánico" del público

---

- **La gente estaba confundida** por la divergencia de información de diferentes fuentes (redes sociales vs. anuncios oficiales)
- **Las políticas desplegadas no estaban respaldadas por procedimientos adecuados**
- **Las políticas publicas fueron desplegadas de forma** independiente por varios departamentos gubernamentales, sin coordinación entre ellos

# Agenda

1. Resumen ejecutivo
2. Situación actual del COVID-19
- 3. Impacto económico y señales de recuperación en China**
4. Lecciones clave para garantizar una recuperación sólida en determinadas industrias

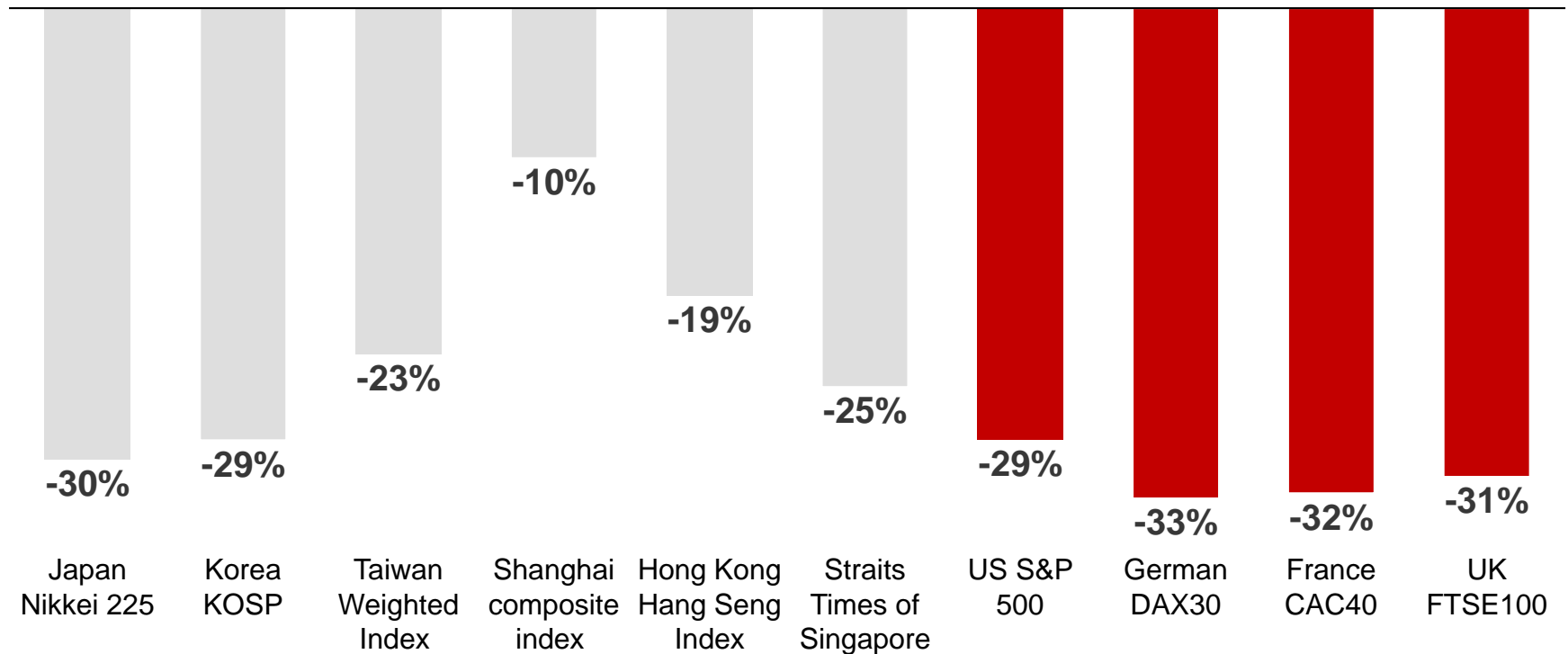
# ¿Cómo han reaccionado los mercados?

**La economía está siendo más golpeada de lo esperado, con precios de diversos activos sufriendo grandes fluctuaciones**

Impacto del COVID-19 en la economía mundial [Rendimiento de los ppales. mercados, ene-mar 2020]

 **Asia-Pacífico**

 **USA y Europa**



# ¿Qué ha sucedido en China?

## El periodo de cuarentena ha erosionado entre un 20-90% los principales indicadores sectoriales

Principales indicadores de actividad por sector en China  – impacto tras **55 días** de cuarentena

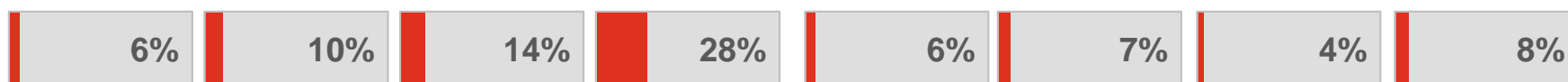
← Sectores gravemente impactados → ← Sectores de impacto moderado →

TTL	Retail	Real state y construcción	Industria y auto	Telco y media	Sanidad y farma	Power & utilities	Serv. financieros
Principales indicadores de actividad – crecimiento respecto a febrero 2019							
Tráfico de pasajeros <sup>(2)</sup> <b>-80%</b>	Ventas minoristas <sup>(3)(5)</sup> <b>-30%</b>	Ventas inmobiliarias <sup>(3)</sup> <b>-35%</b>	Producción industrial <sup>(3)</sup> <b>-16%</b>	Usuarios de internet <sup>(1)</sup> <b>+0.3%</b>	Producción farmacéutica <sup>(3)</sup> <b>-12%</b>	Producción de electricidad <sup>(3)</sup> <b>-8%</b>	Prestamos en renminbis <sup>(3)</sup> <b>-2%</b>
Ocupación hotelera <sup>(3)</sup> <b>-90%</b>	Ventas canal online <sup>(3)</sup> <b>+3%</b>	Obra residencial terminada <sup>(3)</sup> <b>-23%</b>	Ventas de automóviles <sup>(3)</sup> <b>-66%</b>	Nuevos usuarios de móvil <sup>(1)</sup> <b>-60%</b>	Ventas medicamentos <sup>(4)</sup> <b>-0.2%</b>	Consumo de carbón <sup>(2)</sup> <b>-24%</b>	Shanghai interbank rate <sup>(2)</sup> <b>-20%</b>

Indicadores de actividad “adelantados” (impacto “diferido” a meses posteriores)

n.a	PMI no industrial <sup>(2)</sup> <b>-46%</b>	Obra residencial comenzada <sup>(3)</sup> <b>-45%</b>	PMI industrial <sup>(2)</sup> <b>-27%</b>	n.a	n.a	n.a	Super-short term factoring <sup>(2)</sup> <b>+590%</b>
-----	---	--	--	-----	-----	-----	---

Peso sectorial en PIB de China

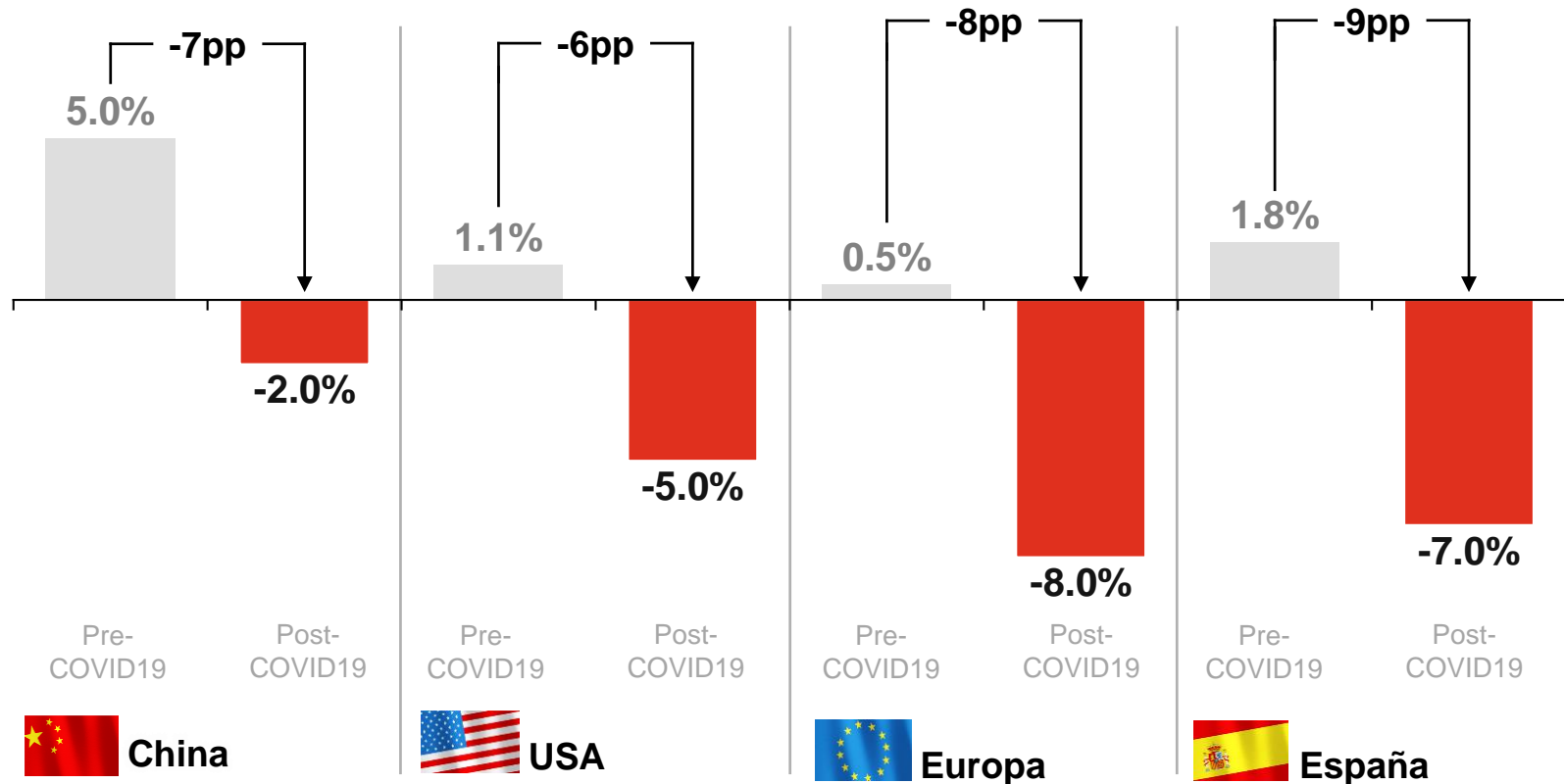


(1) Datos de enero (2) Datos de febrero (3) Datos de enero y febrero; (4) Incluye medicina tradicional y occidental (5) Excluye automoción, alimentación y farmacos  
Fuentes: National Bureau of Statistics, Transportation Ministry of China, WIND, China Telecom Corporation Ltd., PBoC

# ¿Cuál podría ser el impacto?

## El consenso económico es de una ralentización generalizada de hasta 9pp en la velocidad de crecimiento

Principales previsiones de evolución del PIB por región – pre y post-COVID-19





# ¿Cuándo podría recuperarse la actividad?

## Indicadores de actividad en China apuntan a que la actividad se está retomando con un perfil similar

Evolución de indicadores de actividad diarios en China 🇨🇳

**Flujos de pasajeros<sup>(1)</sup>**  
[millones de pasajeros]

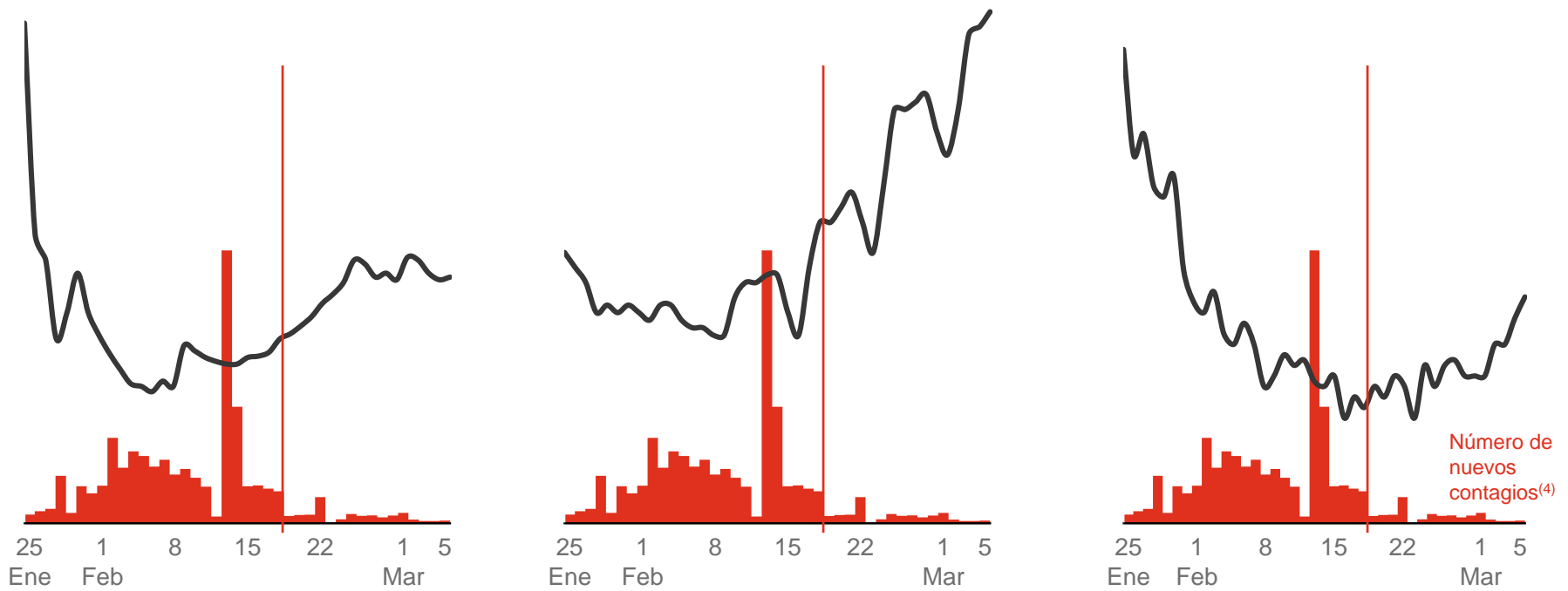
**+50%** en las últimas dos semanas

**Tasas de apertura de negocios<sup>(2)</sup>**  
[%]

**~70%** de las actividades reanudada

**Reserva hoteleras<sup>(3)</sup>**

**+50%** de reservas hoteleras en los últimos 15 días



(1) Incluye transporte ferroviario, por carretera, por agua y aéreo; (2) Basado en datos de movilidad compilados por WeBank, banco digital del gigante tecnológico chino Tencent; (3) Noches de habitación reservadas por clientes de Shiji Distribution Solutions; (4) China reportó un aumento masivo de casos confirmados a mediados de febrero debido a un cambio en los criterios de conteo

Fuente: China Ministry of Transportation, WeBank, Shiji DS

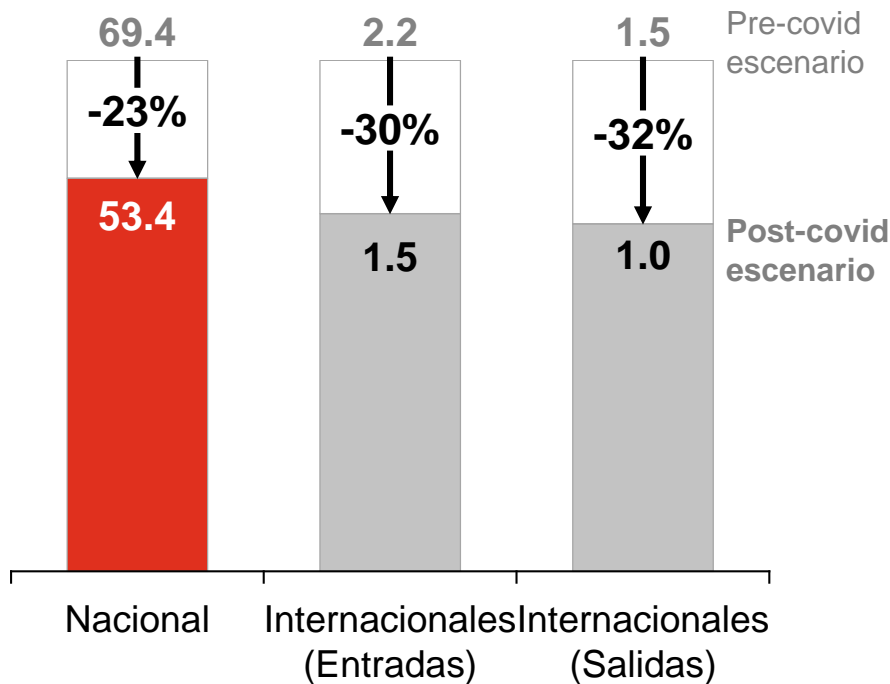
# Agenda

1. Resumen ejecutivo
2. Situación actual del COVID-19
3. Impacto económico y señales de recuperación en China
- 4. Lecciones clave para garantizar una recuperación sólida en determinadas industrias**

# Principales lecciones aprendidas

## Turismo

Volumen de turistas para 2020 - escenarios pre y post COVID [100 millones de turistas]



Tasa de crecimiento vs 2019

-13%

-19%

-30%

### Principales lecciones aprendidas

#### Despliegue táctico a corto plazo

- Los ingresos de agencias de viajes, empresas de transporte, hoteles y turismo *retail* (compras libres de impuestos) bajarán drásticamente. Es necesario **estabilizar los negocios y prepararse para el rebote del mercado**
- La recesión de los negocios puede provocar la salida de personal y la inestabilidad del equipo, y afectar a la calidad del servicio. Es necesario **asegurar la protección de los empleados y la continuidad de las funciones críticas**
- Con el estancamiento de ingresos y, como industria de uso intensivo de mano de obra, los costes de mano de obra son altos, la D&A, el alquiler y las adquisiciones, entre otros costes, siguen produciéndose, por tanto la presión del flujo de caja es alta. Es necesario **fortalecer las operaciones y planificar el ahorro de costes**
- Optimizar la ecología, y aumentar la resistencia de la cadena de suministro, reforzará las medidas tomadas

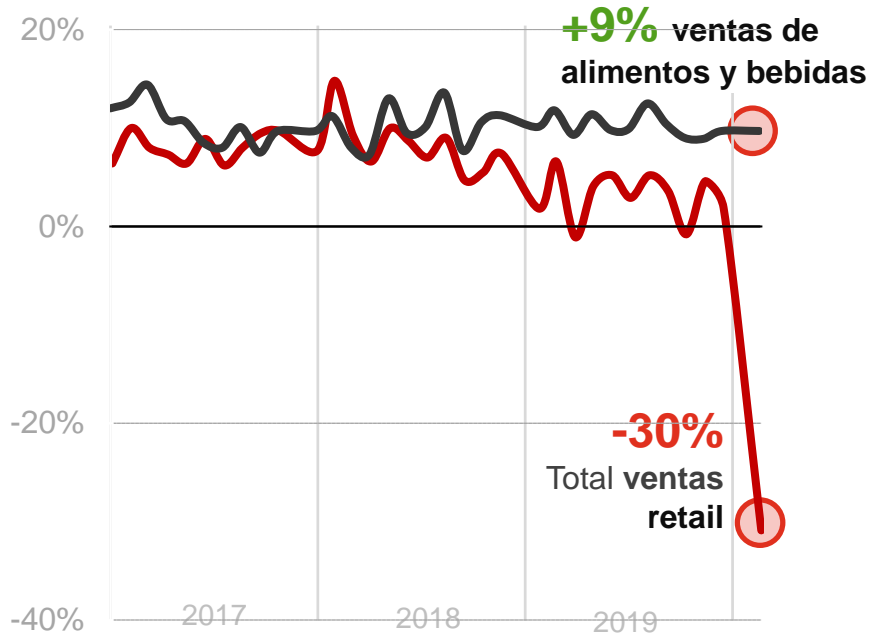
#### Medidas estratégicas a medio y largo plazo

- Fortalecer el refinamiento y la gestión empresarial
- Rastrear nuevas oportunidades de capitalización
- Rediseñar operaciones en el plano digital

# Principales lecciones aprendidas

## Retail

Evolución de las ventas mes a mes - Retail



- Consumidores, a corto plazo, con menos disposición a gastar. La rotación de inventarios puede interrumpirse, mientras el déficit de financiación aumenta
- Las tiendas *offline* se enfrentan a varios desafíos mientras que la limitación de las capacidades de logística y distribución se han convertido en el cuello de botella del *e-commerce*

## Principales lecciones aprendidas

### Personal

- **Cuidar la salud de los empleados**, prestar atención a sus dificultades y fortalecer la cohesión de la empresa
- **Centrarse en las necesidades de los consumidores** y adoptar la **responsabilidad social de las empresas** para aumentar la confianza de los consumidores

### Mercancías

- Acelerar la toma de decisiones, **responder a la demanda irregular a corto plazo de mercancías**
- **Fortalecer la colaboración aguas arriba y abajo en la cadena de valor**, buscar activamente recursos disponibles y trabajar con los socios para superar las dificultades
- **Reducir gastos innecesarios**, evaluar y planificar el flujo de caja y garantizar la disponibilidad de efectivo

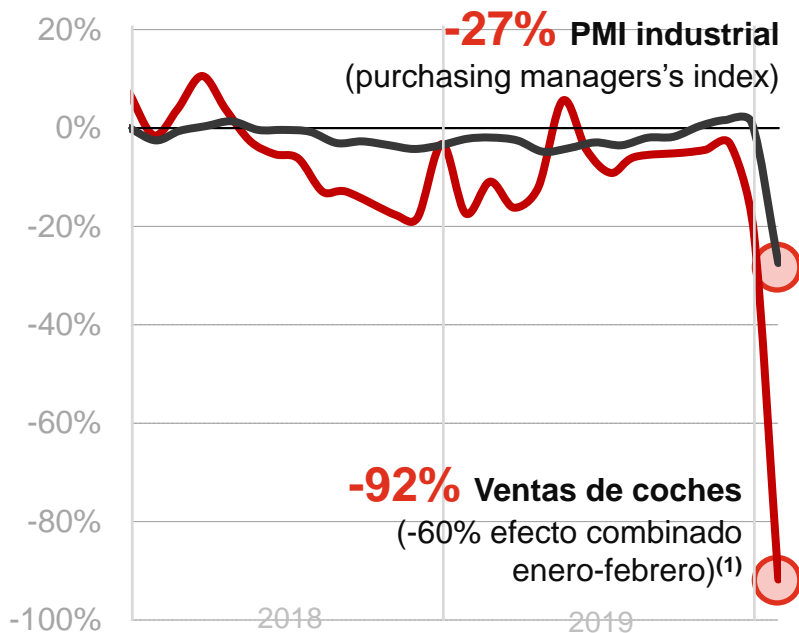
### Escenario

- Crear un **ambiente en la tienda más seguro y tranquilizador** para los consumidores
- **Acelerar la transformación *online* centrándose más en la logística y la entrega**
- **Diversificar los escenarios de marketing** para acelerar la transformación y la actualización digital

# Principales lecciones aprendidas

## Automoción e industria

### Evolución de los KPIs industriales mes a mes



- Las empresas se enfrentan a restricciones para reanudar el trabajo y al estancamiento de la demanda, así como a la presión los costes y cadena de suministro
- En comparación con el SARS, la macroeconomía se verá profundamente más afectada, y dura más tiempo

### Principales lecciones aprendidas

#### Nivel estratégico

- Reanalizar y revisar el **posicionamiento actual de la cadena de valor**, y ajustar el *way-to-play*
- Mejorar la migración estratégica de la cadena de sumin., a través de las capacidades de la cadena flexible
- Explorar opciones en el extranjero para aumentar la cobertura regional y estar más cerca del mercado final

#### Nivel operativo

- Establecer una visión sobre la **digitalización** y acelerar los proyectos de inversión
- Mejorar la eficiencia operativa y **controlar los costes laborales** mediante la transformación tecnológica y la inversión en automatización
- Adoptar una **planificación agile de la producción**, los procesos empresariales y la subcontratación funcional
- **Planificar de manera más granular el flujo de efectivo de las operaciones**, la financiación y las inversiones para asegurar que haya suficientes reservas
- Hacer **ajustes específicos en la estructura de costes** para mantener suficientes reservas de efectivo.



# Principales lecciones aprendidas

## Sector financiero

### Políticas del sector financiero en respuesta a la epidemia y medidas antiepidémicas:

Tras el brote de coronavirus, los organismos reguladores desplegaron rápidamente las medidas pertinentes para responder a la epidemia. Las medidas se centran en:

- **Banco Popular de China:** garantizar la suficiente liquidez del sistema financiero, la estabilidad de los tipos de interés del mercado y la financiación
- **Ministerio de Finanzas:** ofrecer descuentos y deducciones fiscales a empresas y personas relacionadas con la epidemia
- **Comisión de Regulación Bancaria:** supervisar las instituciones financieras para que se centren en atender a las regiones, industrias, empresas y personas afectadas por la epidemia
- **Comisión Reguladora de Valores de China:** garantizar la estabilidad del mercado de capitales y apoyar a las regiones, empresas e inversores gravemente afectados
- **Oficina de Divisas:** establecer el "*Green Channel*" para las divisas relacionadas con epidemias y los negocios transfronterizos de RMB

### Principales lecciones aprendidas

#### Banca

- Reforzar la higiene en las operaciones físicas (sucursales, cajeros automáticos), para aumentar la sensación de fiabilidad
- Aumentar el sentido de la atención al cliente: mostrar a los clientes que estás ahí para ellos (por ejemplo, alivio de pagos, herramientas de planificación financiera, etc.). Involucrar al cliente
- Fomentar la migración a canales alternativos que reduzcan la dependencia de las operaciones físicas

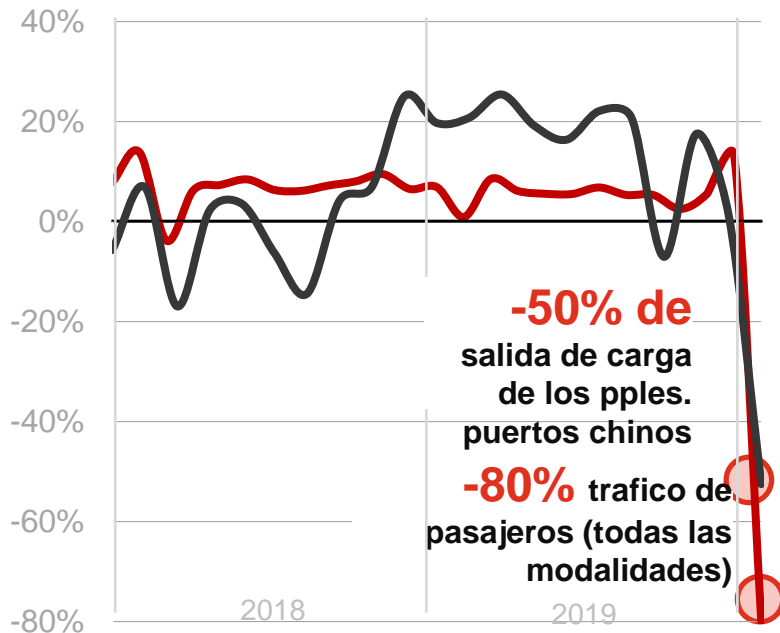
#### Seguros

- Donar seguro médico al personal médico de primera línea, funcionarios públicos, trabajadores de los medios de comunicación y voluntarios
- Proporcionar protección prioritaria a reclamaciones y reembolsos de seguros relacionados con epidemias
- Eliminar restricciones sobre medicamentos, artículos de tratamiento médico, hospitales designados, tiempos de espera, etc.
- Detectar potenciales clientes y modificar términos para incluir el Covid19 en el ámbito de las reclamaciones

# Principales lecciones aprendidas

## Transporte

### Crecimiento de carga y pasajeros mes a mes



- La industria del transporte y logística está dominada por empresas de gran intensidad de mano de obra y capital
- Las medidas de prevención y control en estricto aislamiento, y la restricción de movilidad para evitar la infección, han dado lugar a "escasez de mano de obra" y "dificultad en la producción y prevención de la epidemia" entre las empresas

### Principales lecciones aprendidas

#### Elementos clave del plan de contingencia

- Formular un plan de reconstrucción post-epidémica
- Fortalecer el despliegue flexible de recursos y ajustar activamente los acuerdos de capacidad
- Acelerar la inversión en tecnología inteligente y la transformación digital, capacitar a las empresas para mejorar su capacidad de respuesta al riesgo
- Aumentar la adopción de soluciones tecnológicas, compensando el impacto de los protocolos sanitarios más estrictos en las operaciones físicas:
  - Operaciones sin personal físico (incluida la recogida automatizada, la conducción, la supervisión a distancia, etc.) son fundamentales para reducir las infecciones y el impacto en la mano de obra
  - Sensorización (RFID y otros) utilizada para capturar datos que permiten una mejor entrega y almacenamiento
  - *Big data* para procesar la información capturada y asegurar un mejor proceso de toma de decisiones

# Principales lecciones aprendidas

## Salud y pharma

### Principales impactos positivos y negativos, por subsector

#### Impacto positivo

- Compañías farmacéuticas**
- La creciente demanda de med. para prevenir y tratar el COVID
  - Interés en la investigación y desarrollo de vacunas

- Instituciones médicas**
- Incrementar presencia canal online
  - Acelerar la implementación del diagnóstico gradual y tratamiento
  - Centros de diagnóstico de imagen y laboratorios de terceros pueden

- Distribución y retail**
- *Las farmacias* online y otros canales *retail* se han visto favorecidos
  - Aumento de usuarios de apps. de búsqueda y entrega de medicinas

#### Impacto negativo

- Disminución de ventas de medicamentos para enfermedades crónicas
- La demanda de nueva med. se ha ralentizado
- El mercado de nuevos med. se ve afectado
- El número de pacientes de tratamiento no urgente ha disminuido debido a la epidemia

- La interrupción del tráfico afecta al funcionamiento normal de las empresas de distribución
- El tráfico en farmacias físicas ha disminuido

### Principales lecciones aprendidas

#### Perspectiva a medio y largo plazo

- Mayor conciencia de la prevención y el control de las enfermedades y la protección de la salud en todos los sectores de la sociedad
- El gobierno está más decidido a fortalecer la capacidad del sistema de salud
- Mayores inversiones de capital en I+D e industrialización de producción en fármacos, vacunas y dispositivos médicos
- La transformación digital de la medicina y la atención sanitaria por parte de los hospitales *online* se está acelerando
- La reforma de la oferta en la industria farmacéutica se ha acelerado, la concentración de la producción ha aumentado y se espera que las redes logísticas y la eficiencia de la distribución aumenten considerablemente

# Contactos de PwC



## **Justo Alcocer**

**Socio líder de Sector Financiero**

justo.alcocer@pwc.com

+34 609 586 485



## **Carlos Fernández Landa**

**Socio líder de Energía**

carlos.fernandez.landa@pwc.com

+34 639 136 076



## **Mar Gallardo**

**Socia líder de Retail & Consumo y Pharma**

mar.gallardo@pwc.com

+34 639 777 902



## **Cayetano Soler**

**Socio líder de TTL, Gobierno y Sanidad**

cayetano.soler.morella@pwc.com

+34 629 082 174



## **Virginia Arce**

**Socia líder de Telco., Tecnología, Entretenimiento y Medios**

virginia.arce@pwc.com

+34 649 973 103



## **Antonio Sánchez Recio**

**Socio líder de Construcción y Servicios**

antonio.sanchez.recio@pwc.com

+34 629 222 621



## **Manuel Díaz**

**Socio líder de Productos Indust., Manufacturing y Automoción**

manuel.diaz.delgado@pwc.com

+34 636 50 94 49

# Gracias

---

[strategyand.pwc.com](https://strategyand.pwc.com)

© 2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://pwc.com/structure) for further details.

**Disclaimer:** This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.