

## *El mercado Italia del Post-COVID; Previsiones, análisis y escenarios*

“La responsabilidad de tomar decisiones a largo plazo”

# *El impacto del Covid-19*

*La pandemia de Covid-19 está teniendo un gran impacto en la **economía real a nivel mundial**. Esta es una crisis **única de proporciones sin precedentes**, cuyas consecuencias están afectando a todos los actores económicos, incluidas las grandes multinacionales.*

*También ha desencadenado un **cambio en los hábitos de compra de los consumidores** lo que determina que algunos sectores estén recibiendo un impacto positivo de la crisis: **Alimentación, Digital, Delivery, Asistencia médica, Telecomunicaciones.***

*Otros, muchos más, un impacto extremadamente negativo: **viajes, automóviles y motocicletas, ropa, accesorios, lujo, hoteles y turismo, mobiliario, deportes, cultura, ocio, educación infantil, cuidado de la persona y medicina preventiva, eventos, combustibles, catering, venta al por menos, fabricación de productos y servicios para empresas.***

# Previsión sectorial según el informe SIRC

*Previsiones de riesgo económico-financiero y crediticio de más de 200 sectores nos permiten analizar la evolución de la economía italiana.*

*El Informe analiza los datos de más de 200 sectores, reclasificados por **\*Cerved** a partir de los **\*\*códigos ATECO** que les asignaron las Cámaras de Comercio.*

*En particular, se utiliza la clasificación **SIRC**, que agrupa a las empresas **no por naturaleza del producto**, sino **por entorno competitivo**, reuniendo empresas con características comunes que compiten entre sí.*

*Por ejemplo, en la clasificación **SIRC** hay un sector dedicado a las empresas que operan en el campo de las energías renovables, que abarca toda la cadena de suministro (desde la producción de generadores hasta la instalación), teniendo en cuenta los códigos **ATECO** individuales que pertenecen a diferentes sectores.*

*\*Agencia de informaciones comerciales y de solvencia de empresas)*

*\*\*Clasificación de las actividades económicas adoptada por el instituto de estadísticas italiano (ISTAT)*

fuelle **Cerved\*** – Abril 2020

# El **IMPACTO** del COVID-19 – Informe SIRC

## Escenario base COVID-19

- *La emergencia dura hasta mayo de 2020.*
- *Se necesitan dos meses para volver a la normalidad.*
- *Impactos importantes en las economías y exportaciones mundiales*
- *Ninguna crisis financiera desencadenada por el contagio*
- *Intervenciones para apoyar a empresas y negocios, familias, intervenciones de gasto público*

## Escenario pesimista COVID-19

- *La emergencia dura hasta diciembre de 2020.*
- *Seis meses necesarios para volver a la normalidad*
- *Completo aislamiento y cierre de los países de la UE.*
- *Ninguna crisis financiera desencadenada por el contagio*
- *Intervenciones para apoyar a empresas, negocios, familias, intervenciones de gasto público.*

# *Los escenarios tienen en cuenta la complejidad de la cadena de producción.*

## **Focus internacional**

- Considera los sectores muy expuestos con el mercado exterior, tanto en términos de exportación como de suministros.
- Sobre estos sectores pesan las dinámicas internacionales y la posible evolución de los contagios.
- Considera la hipótesis que el contagio pueda cambiar en los próximos meses, con una progresiva normalización de China y el riesgo de empeoramiento de otras áreas del mundo, como UE y Estados Unidos

## **Focus local**

- Considera los sectores que actúan directamente en el territorio, como la restauración y los servicios a la persona.
- Estos son los sectores más afectados por las medidas del Lockdown.
- Por otro lado, los impactos positivos en algunos sectores que se benefician del consumo doméstico (por ejemplo, el comercio online).

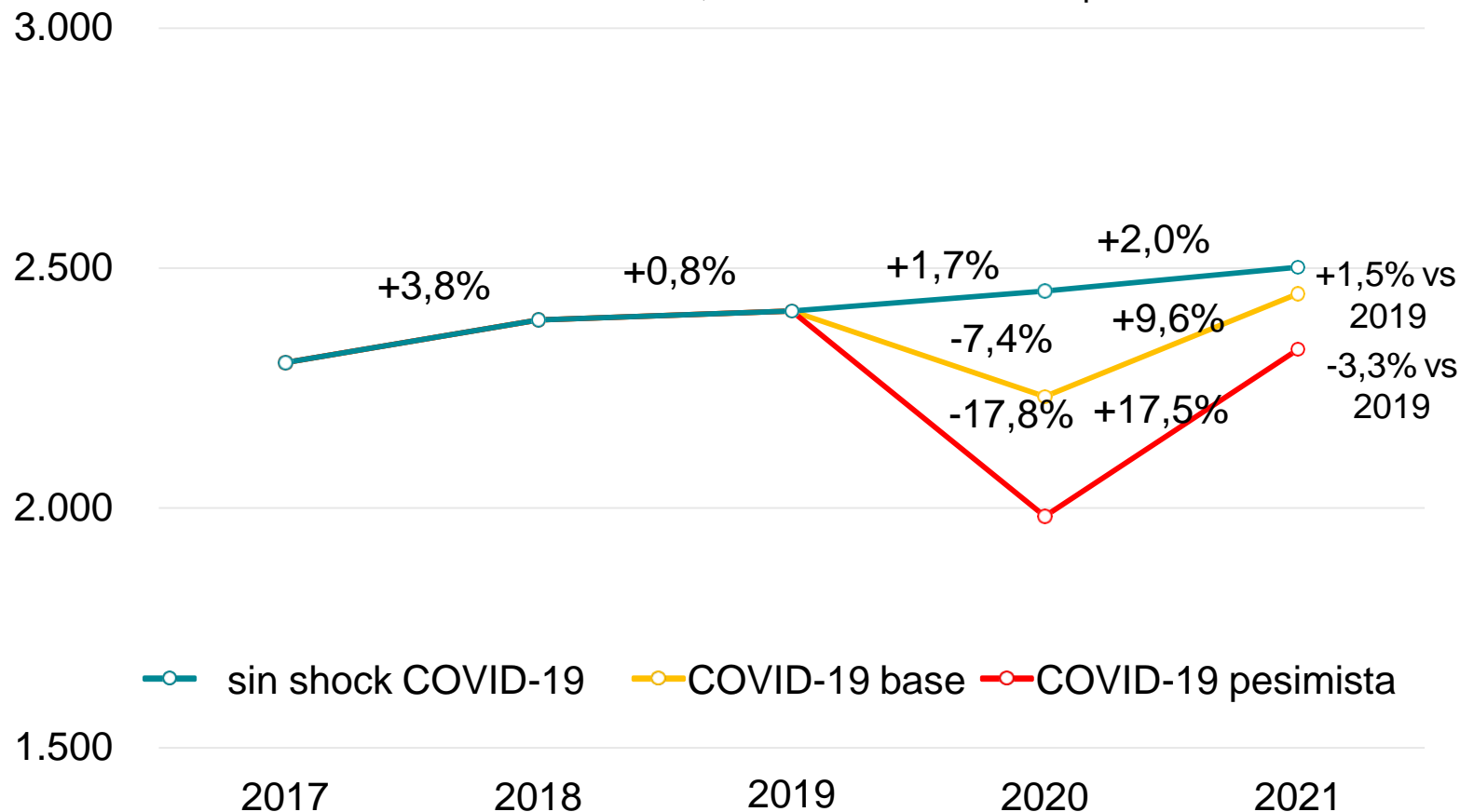
## **Cadenas de producción/distribución**

- Los efectos sobre cada sector en particular tienen en cuenta la complejidad de la cadena de producción, como por ejemplo posibles dificultades en localizar por una parte las materias primas y componentes y por otra clientes finales o intermediarios.
- Para algunos sectores de la manufactura existe posibilidad de perder (en tiempos breves) posiciones con respecto a la competencia internacional.

# El impacto en los ingresos de las empresas italianas

## Facturación de empresas italianas.

Datos en miles de millones de euros, estimaciones para 2019 y previsiones para 2020-2021; las tasas de cambio respecto al año anterior



### Escenario base:

- 220 mil millones de pérdida en 2020 y 55 en 2021, frente a la situación anterior a COVID-19

### Escenario pesimista:

- 470 mil millones de pérdidas en 2020 y 172 en 2021 frente a la situación anterior a COVID-19

# El impacto en los sectores según el escenario base-COVID 19

## Facturación de las empresas italianas por macro sector

facturato € 100 millones

Variación tasas %

	2019	2020	2021	2020/19	2021/2020	2021/2019
Empresas agrícolas	35,4	35,8	36,1	1,2%	0,8%	2,0%
Largo consumo	127,3	124,6	127,5	-2,1%	2,3%	0,1%
Sistema moda	91,7	85,5	91,0	-6,8%	6,4%	-0,7%
Sistema casa	42,3	39,8	41,6	-5,9%	4,5%	-1,7%
Medios de transporte	82,2	72,6	83,8	-11,7%	15,5%	2,0%
Química y farmacéutica	73,3	74,1	77,6	1,1%	4,8%	5,9%
Metales y elaboración metalmecánica	104,3	96,4	104,3	-7,6%	8,2%	0,0%
Electromecánica	161,9	147,4	161,0	-8,9%	9,2%	-0,5%
electrotécnica e informática	35,4	35,5	37,0	0,2%	4,3%	4,6%
Productos intermedios	68,3	63,9	68,5	-6,5%	7,2%	0,3%
información y comunicación	86,7	85,6	85,5	-1,3%	-0,1%	-1,3%
Energía y combustibles para uso general	337,7	307,3	340,8	-9,0%	10,9%	0,9%
Construcciones	159,3	146,1	160,1	-8,3%	9,6%	0,4%
Distribución	655,6	608,4	682,5	-7,2%	12,2%	4,1%
Logística y transportes	130,4	112,6	130,7	-13,7%	16,0%	0,2%
Servicios no financieros	214,4	192,7	213,5	-10,1%	10,8%	-0,4%
Servicios inmobiliarios	4,4	4,2	4,4	-5,2%	6,1%	0,6%
<b>total</b>	<b>2.410,7</b>	<b>2.232,5</b>	<b>2.446,8</b>	<b>-7,4%</b>	<b>9,6%</b>	<b>1,5%</b>

# El impacto según el escenario pesimista COVID-19: ¿quién sube y quién baja?

## Los 10 sectores con PEORES rendimientos

En millones de euros y tasa anual

	2019	2020	2020/19
<b>HOTELES</b>	12.519	3.339	-73,3%
<b>AGENCIAS DE VIAJE Y TOUR OPERADORES</b>	9.288	2.903	-68,8%
<b>ALOJAMIENTOS EXTRA-HOTELEROS</b>	2.644	948	-64,2%
<b>PRODUCCIÓN DE REMOLQUES Y EQUIP. DE VEHÍCULOS</b>	2.644	1.190	-55,0%
<b>CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS Y MOTOS</b>	60.890	27.401	-55,0%
<b>TRANSPORTES AÉREOS</b>	1.744	785	-55,0%
<b>GESTIÓN AEROPUERTOS</b>	3.378	1.675	-50,4%
<b>AUTOMÓBILES</b>	39.543	21.419	-45,8%
<b>VEHÍCULOS COMERCIALES INDUSTRIALES Y AUTOBUSES</b>	12.496	6.768	-45,8%
<b>COMPONENTES DE VEHÍCULOS Y OTROS MEDIOS DE TRANSPORTE</b>	23.379	12.664	-45,8%

## Los 10 sectores con MEJORES rendimientos

En millones de euros y tasa anual

	2019	2020	2020/19
<b>COMERCIO ONLINE</b>	4.327	6.707	55,0%
<b>DISTRIBUCIÓN MODERNA DE ALIMENTOS</b>	108.191	132.966	22,9%
<b>PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MÉDICOS AL POR MAYOR</b>	33.492	38.114	13,8%
<b>DISPOSITIVOS MÉDICOS</b>	6.941	7.649	10,2%
<b>ESPECIALIDADES FARMACÉUTICAS</b>	25.731	27.841	8,2%
<b>MATERIAS PRIMAS FARMACÉUTICAS</b>	4.375	4.703	7,5%
<b>LAVANDERÍAS INDUSTRIALES</b>	1.639	1.714	4,6%
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	9.728	10.118	4,0%
<b>GASES INDUSTRIALES Y MÉDICOS</b>	2.137	2.222	4,0%
<b>PRODUZIONE ORTOFRUTTA</b>	5.395	5.530	2,5%



## *El impacto según el escenario pesimista COVID-19: ¿quién sube y quién baja?*

Los datos para el primer semestre de 2020 probablemente mostrarán los signos más evidentes de la crisis económica, mientras que se espera una recuperación para el segundo semestre, en particular para el cuarto trimestre de 2020. Según muchas multinacionales, el impacto del Covid-19 sobre los números para todo 2020 sigue siendo difícil de predecir por varias razones: sobre todo, por la gran incertidumbre generada por una crisis cuya escala, duración y extensión geográfica evolucionan constantemente.

## *Alguna reflexión sobre Europa*

Dimensión política unida,  
que defiende el Mercado  
Único como “área de libre  
comercio”

## *Dos fuerzas en contraposición*

Otras situaciones que no favorecen la Unión Europea y que se han evidenciado en este periodo de emergencia sanitaria son la innegable tendencia a utilizar el Covid-19 para fortalecer políticas proteccionistas y nacionalistas



Nuevos modelos de gestión de las operaciones comerciales intra-UE  
¿Qué cambia?

## *Principio de anti-fragilidad*

*“Cuando nos golpea un terremoto, el ser robustos no nos garantiza que permaneceremos en pie”.*

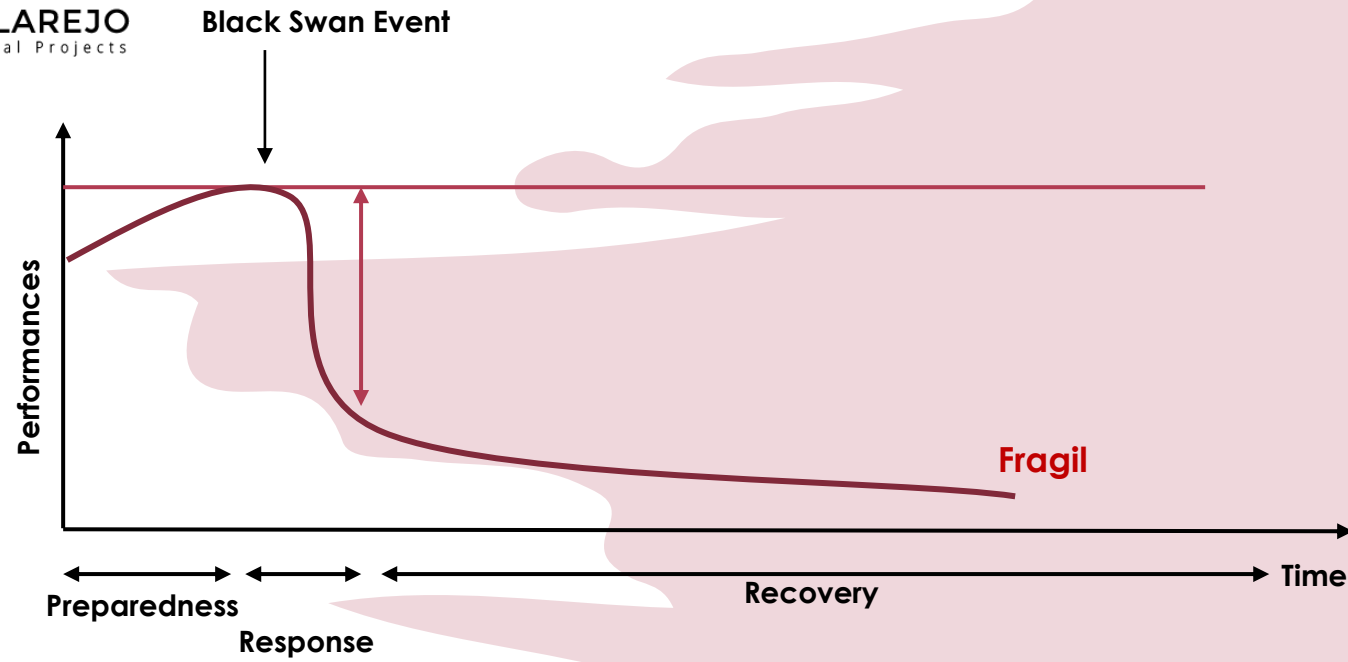
Me gustaría llamar vuestra atención respecto a esta imagen que sugiere ROBUSTEZ como un concepto que no es el opuesto a FRAGILIDAD, en tiempos de crisis, el contrario de frágil debería ser ANTI-FRÁGIL, que me gusta más!

PRINCIPIO DE ANTI-FRAGILIDAD. Ahora, adoptándolo a las empresas...

Cual sería el “Modus Operandi” inspirado en este principio de anti-fragilidad, en tiempos de crisis?

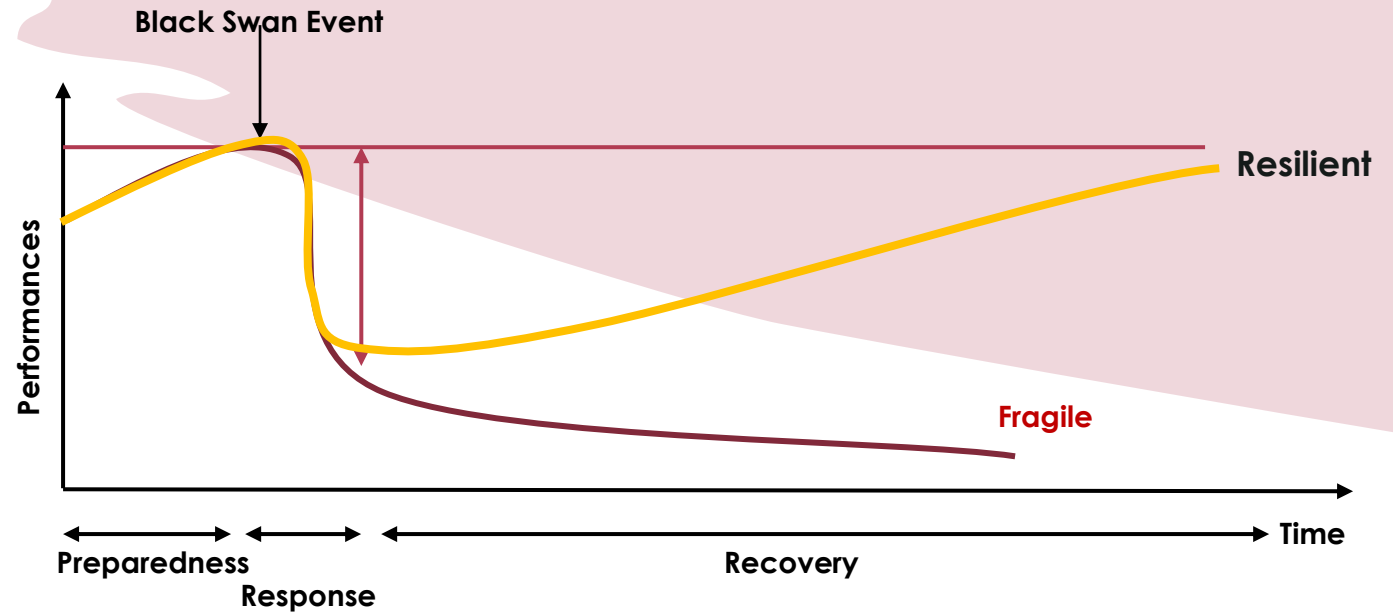
**Separar y diversificar el riesgo**, intentando reducir la proporción de recursos que se invierten en un proyecto empresarial, o sea, como en una partida de ajedrez diversificamos el ataque y la defensa en las varias piezas para no ser derrotados, de igual manera, una de las claves de la actitud Anti-frágil, es tutelar la robustez de la empresa, diferenciando las varias propuestas comerciales (plan A, plan B, plan C) pudiendo diferenciar mercados, target, modelo de negocio, etc...

¿Cómo deberíamos vincular este principio de anti-fragilidad a la actual crisis de las exportaciones?



*Empresa FRAGIL*

*Empresa RESILIENTE*



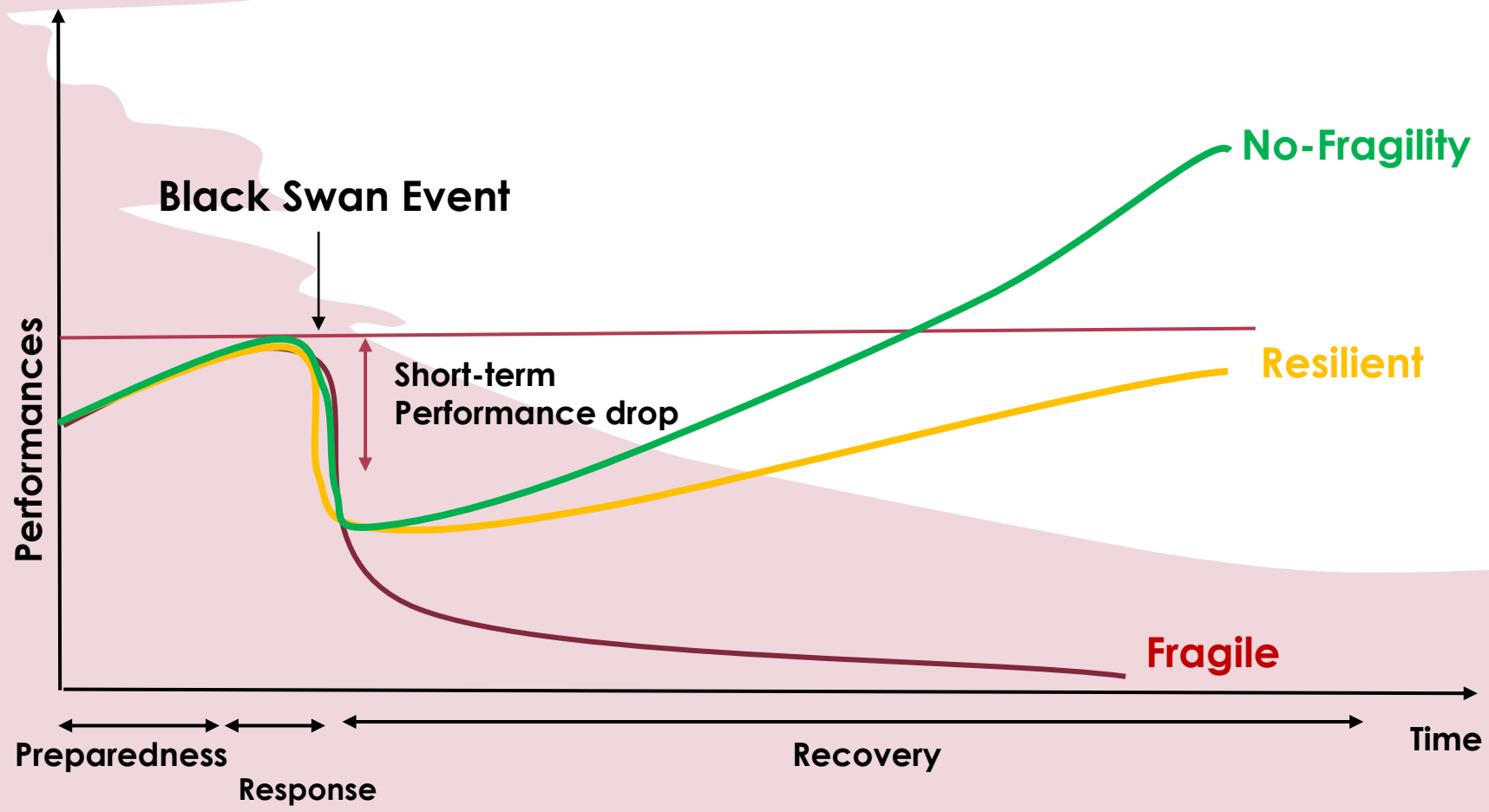
## *Grafico FRAGIL*

Todo aquello que es FRÁGIL, cuando llega un shock: un cisne negro, un “black Swan”, como es el Covid-19 se produce una tendencia que veis representada por la línea roja hay una fase en la que crecemos, creemos estar preparados y repentinamente llega un imprevisto, después la fase aguda de la crisis en la cual se produce una caída del rendimiento en el corto plazo y seguidamente una especie de espiral, un círculo vicioso que, aun cuando se reanuda la actividad, una empresa frágil se encuentra con rendimientos, facturados o cuota de mercado peores de las que poseía antes del evento inesperado, antes del Black Swan.

## *Grafico RESILIENCIA*

Cuando se habla de RESILIENCIA imagino una caña de bambú, recuerdo un dicho de antaño que decía algo así : pliégate bambú que cuando pase por completo la corriente, podrás levantarte de nuevo. El clásico comportamiento resiliente es tener la capacidad de absorber los choques de la crisis para posteriormente volver al estado inicial, por consiguiente, razonando en términos gráficos, si yo soy resiliente, ¿que sucede? Que también en este caso llega el Black Swan pero consigo permanecer a flote y en breve, volver a la situación inicial, pre-crisis.

# Empresa **ANTI-FRÁGIL**



## ***Grafico anti-FRAGIL***

¿Cuál es, en cambio, la clave de lectura y la ventana de oportunidades que se abre en los periodos de crisis?

Los periodos de crisis son aquellos en los cuales nos podemos encontrar con un momento de VERDAD y con la posibilidad de actuar un enfoque de ANTI-FRAGILIDAD, que no es mas que aprovechar de la necesidad inducida por el shock, del Black Swan, para RE-PENSAR, RE-PLANTEAR, el modelo estratégico de determinadas cuestiones empresariales; RE-IMAGINAR lo que podrían ser nuevos modelos de expansión y por consiguiente, al termine de la crisis, encontrarse no en el estado inicial pre-crisis, como en el caso del enfoque resiliente, si no conseguir este efecto (Arco), este efecto de RE-LANZAMIENTO que es fruto de la necesidad de RE-ORGANIZAR y comprender que esta interrupción que la crisis comporta es una gran ocasión para INNOVAR las propias estrategias.



*Y cuando este concepto se aplica a las exportaciones, ¿qué significado adquiere?*

Significa realizar una reingeniería de los **tres elementos** fundamentales que caracterizan las estrategias de Exportación o Internacionalización.

**Dónde, Cómo y con Cuáles recursos**



## *Donde como y con cuales recursos?*

Algunos datos:

Respecto a las que han sido las trayectorias de desarrollo que desde hace tiempo caracterizaban los mercados de la EXPORTACIÓN para los productos españoles, se confirman por ahora el potencial de Alemania, China y de toda el área asiática, con Vietnam y Filipinas, en particular para el sector agroalimentario.

Hacia Estados Unidos, las previsiones son de una recuperación muy lenta de las exportaciones durante el próximo año. Por lo que conciernen Los Emiratos, Arabia y América latina sólo para todo el mercado de la construcción.

También los mercados que continúan siendo de considerable interés: África, Brasil, Rusia y Sudáfrica sufren el efecto COVID que durará a medio y largo plazo.

Lo que se debe considerar, sin duda, es que en comparación con las exportaciones de corto alcance, es decir, aquellas que se centraron principalmente en el mercado interior, algunos mercados de salida, interesantes para España, por ejemplo, Francia o Reino Unido, son en cualquier caso áreas cuya recuperación estimada es de mayor plazo, por consiguiente, tendrán un atractivo menor al que han tenido hasta ahora respecto a las exportaciones españolas.

Después de esto...

*En este contexto, el primer objetivo es enfocar **DÓNDE Y COMO.***

Así que vamos a explorar con un enfoque progresivo cómo reconsiderar el **rango de acción** con respecto a las **exportaciones.**



**S  
C  
O  
P  
E**

**SELECCIONAR**

**CONECTAR**

**OPTIMIZAR**

**PENETRAR**

**ESTABLECERSE**

## ***SCOPE***

Vamos a jugar con la palabra SCOPE en Inglés que se usa para indicar conceptos muy diferentes: SCOPE puede ser un sinónimo de OBJETIVO, por lo tanto, en esta fase de crisis es conveniente RE-PENSAR cuál es el objetivo real que queremos alcanzar en nuestras estrategias de crecimiento internacional.

La palabra SCOPE significa también centrar el tiro, la diana y muchas veces adquiere el significado de perímetro, definir la amplitud; y en economía, definir el rango de acción.

Este rango de acción, por lo tanto, en esta fase puede ser RE-PENSADO para DECIDIR (palabra latina que significa siempre seleccionar entre varias alternativas) de excluir unas y concentrarse en otras, o sea decidir en una perspectiva de anti-fragilidad, significaría apostar por otras fichas; por ejemplo otros mercados que hasta ahora no habían sido explorados masivamente y que podrían merecer la pena.

## ***SCOPE***

Es importante razonar sobre el DONDE, pero también sobre el COMO, jugando siempre con esta palabra SCOPE que significa DECIDIR el rango de acción de nuestra estrategia de exportación, pero también PLANEAR una APROXIMACIÓN o una PROSPECCIÓN realmente estratégica y lúcida en este periodo de crisis respecto a nuestras decisiones:

**Analizar cada paso a seguir**, porque en cada uno de estos pasos hay costes y hay inversiones por parte de las empresas y siempre aplicando este principio de anti-fragilidad significa actuar un enfoque al EXPORT que consienta una reversibilidad en la medida de lo posible de las soluciones adoptadas hasta conseguir una estabilización conveniente de nuestro negocio.

Esto significa que hoy, tenemos que reconsiderar cada **PROCESO DE ACERCAMIENTO** a la exportación y a la internacionalización. Como?

S  
C  
O  
P  
E

**Recopilar** información

**Reconstruir** las conexiones

**Diversificar** los modelos de negocio

**OPTIMIZAR**

**Re-Organizar** los sistemas y procesos

**Mejorar** los recursos HR

**Razonar** como una empresa “**Lean**”

## ***SCOPE***

**Recopilando información**, utilizando la Open Source Intelligence, por consiguiente, el uso de recursos a través del WEB, pero también, todos los servicios informativos gratuitos que hacen FORCASTING (pronósticos) que hacen previsiones (escenarios sobre mercados) para **seleccionar** respecto a los efectos del Covid-19, una primera lista de países en los cuales poder profundizar las investigación.

**Reconstruyendo las conexiones**, las conexiones en una época de distanciamiento social, after-LOOKDOWN, que no son las mismas que se actuaban en un pasado reciente, que preveía participación a ferias, visitas presenciales, hay que entrar en la una dimensión de la DIGITAL EXPORT.

**Diversificando** los modelos de negocio en base las tendencias de los mercado, pasar de B2C a B2B, por ejemplo

**Re-Organizando las cadenas de producción**, las de venta, sistema logístico, el sistema de suministros,



## *SCOPE*

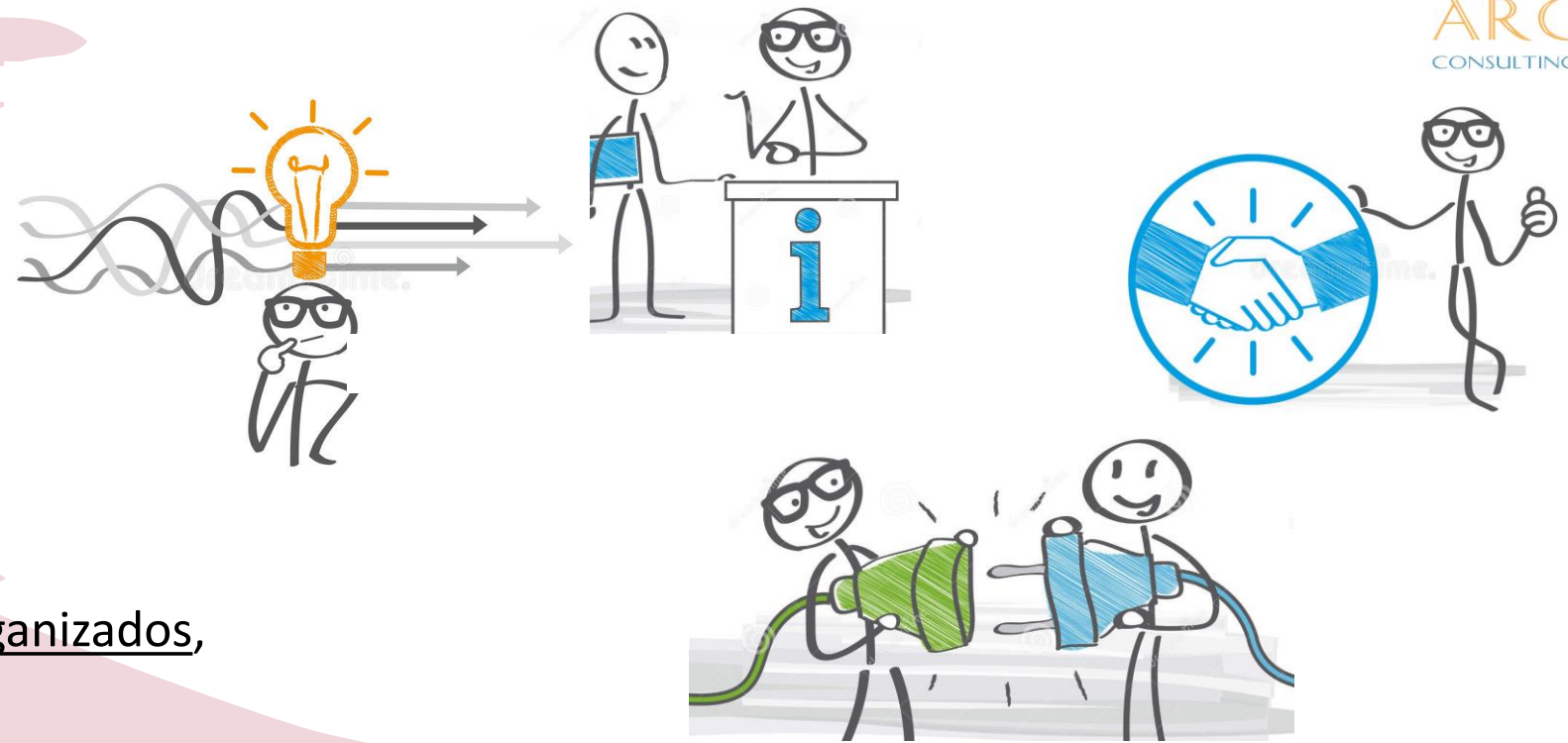
**Mejorar los recursos**, potenciando las capacidades y performance de las personas con respecto a la cultura internacional y sobre los cambios estratégicos que se quieren adoptar.

“Razonar como una empresa Lean” **optimizando los costes del export y adoptando** nuevos modelos, eliminando todo lo que no es necesario. Todo lo superfluo.

Solo después de haber optimizado nuestro business model pasaremos a las fases de PENETRACIÓN y de ESTABILIZACIÓN.

Para ello, sabéis que podéis contar con nosotros, delegados de INFO MURCIA en el país de destino que somos recursos de valor para ayudaros a realizar con éxito vuestros proyectos de expansión, en mi caso, en Italia.

Las empresas más **diversificadas**,  
con mas presencia  
en sectores de demanda,  
*Menos frágiles*, **más Digitales**  
y con sistemas y procesos mejor organizados,  
prevalecerán sobre las demás.



Hoy se imponen nuevas reglas y nueva velocidad.

La montaña rusa de las finanzas, incentivos, ayudas del período COVID dejarán nuevos pobres y nuevos ricos sea nivel nacional como internacional, en ámbito micro y como en macro.

En fin, **cambia el paradigma** y por lo tanto es conveniente **alargar la forma mental** con respecto a la forma de trabajar.

*¡Gracias por vuestra atención!*