

# COVID-19: 5 nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar

Cómo deberían responder las organizaciones a la nueva normalidad





**El COVID-19 se ha convertido en una crisis global, que ha evolucionado a una velocidad y una escala sin precedentes. Está creando un imperativo universal para que los gobiernos y las organizaciones tomen medidas inmediatas para proteger a las personas.**

**Ya se ha convertido en el mayor acontecimiento (y reto) mundial de nuestra vida. Por ello, está cambiando la actitud y la conducta de la gente y las organizaciones se ven obligadas a responder. No obstante, la necesidad de una respuesta no desaparecerá cuando finalmente vaya retrocediendo la amenaza del virus.**

**Imagínate que ya estamos en septiembre. Todo ha vuelto a la normalidad. Ya podemos vernos en persona. Podemos viajar. Comprar papel higiénico vuelve a ser fácil. Pero todo ha cambiado. El COVID-19 ha cambiado para siempre la experiencia de lo que supone ser cliente, empleado, ciudadano y ser humano. Prepárate para ver cambios de conducta a escala durante algún tiempo.**

¿Qué habrá cambiado en nuestra forma de pensar? ¿Cómo afectará nuestra forma de diseñar, de comunicarnos, de crear y de desarrollar las experiencias que la gente necesita y desea? Encontraremos la respuesta a estas preguntas en el modo en que la gente reaccione y en que las personas, familias y grupos sociales (que son todos fuentes de innovación creativa) encuentren nuevas formas de vivir. Todas las organizaciones deben aprender a escuchar: deberán agudizar su sensibilidad a las señales que reciban en tiempo real para poder responder de inmediato.

Estamos contemplando unos cambios de conducta radicales, a una escala y con una velocidad nunca vistos, desencadenados por el temor, que profetizan los medios sociales y alimentan las administraciones públicas. Algunos de los cambios observados incluyen que nos lavemos las manos con frecuencia, trabajar desde casa y que se eviten malas conductas tales como acaparar papel higiénico.

Y no es que se conformen con “amables recomendaciones”, aunque se estén usando algunas, sino que se ha llegado a la insistencia categórica de que o se hace de forma voluntaria o se hará por la fuerza. Hasta Twitter ha lanzado un emoji de lavarse las manos.<sup>1</sup>

La ciencia que estudia los cambios conductuales ya se había convertido en un objeto de análisis reconocido y ha cobrado cada vez más importancia como herramienta de diseño durante la última década. Las principales empresas ya habían instituido herramientas y prácticas para supervisar, recopilar, analizar y actuar en función de una serie de encuestas digitales, señales de conducta, prestando atención a lo que se dice y al sentimiento.

Actualmente, la necesidad de estas capacidades será esencial para experimentar la creación, y la velocidad a las que las empresas puedan (y, cada vez con más frecuencia, deban) dar respuesta a todo lo anterior se convertirá en una fuente de ventaja competitiva.

La fórmula es: escuchar, aprovechar, aprender, y volver a evaluar.

**Ha llegado el momento de actuar. Este documento detalla los pasos prácticos que deberías dar para comenzar a hacerlo.**





**Observamos cinco implicaciones humanas fundamentales que podemos esperar de la conducta de la gente ahora y en el futuro.**

# Cada una de ellas tiene profundas implicaciones en términos de **experiencia** para todas las organizaciones y no solo para las empresas.

1

## El coste de la confianza

La erosión de la confianza hará que ganársela cobre una importancia mayor que nunca.

Será necesario emplear acciones “multiplicadoras de la confianza”, que, para ser eficaces, la restablezcan de forma rápida y creíble. Nos tendremos que centrar en consolidar la confianza por todos los canales. Un optimismo justificable será un buen argumento de venta. Todo esto podría cambiar la naturaleza de lo que consideramos productos y servicios premium.

2

## El siglo virtual

El paso que nos vimos obligados a tomar durante lo peor de la pandemia con respecto al trabajo, el consumo y la vida social virtuales tendrán como resultado un cambio generalizado (y aún mayor) hacia la actividad virtual en todos los ámbitos. Todo lo que podamos hacer de forma virtual, lo haremos. Los vencedores serán aquellos que prueben y exploren todas las posibilidades creativas asociadas.

3

## Todos los negocios están relacionados con la salud

Además, las preocupaciones sobre la salud acrecentadas durante la crisis tampoco desaparecerán a su conclusión. Si acaso, la salud cobrará una importancia mayor. Surgirá una economía de la salud con oportunidades que todos podremos aprovechar. Todos los negocios deberán entender cómo ser parte del nuevo ecosistema de la salud que domine el pensamiento de los ciudadanos.

4

## Cocooning

El deseo de recogerse en casa (cocooning), junto con las oportunidades que encontrarán quienes cuenten con estrategias creativas que lo faciliten, asumirá un protagonismo absoluto por la misma razón. Los ganadores serán quienes pongan su punto de mira en el hogar. En el momento más crítico de la crisis, muchas personas (principalmente trabajadores) están pasando más tiempo en casa. Más adelante, este patrón se mantendrá y todo lo que sea relevante y la comodidad tendrán un valor superior.

5

## La reinención de la autoridad

Pudiera incluso producirse una reinención de la autoridad derivada de las limitaciones de los desplazamientos, el autoaislamiento y el confinamiento que han ordenado oficialmente muchos gobiernos. Es probable que esta sea la más delicada de las cinco implicaciones para la gente, pues podría producirse de dos maneras muy diferentes. Si los gobiernos acaban gestionando la situación razonablemente bien, cabría esperar que vuelva a generalizarse un control inductivo; si no, todo lo contrario. También es posible que esto varíe en función de la geografía. ¿Qué papel desempeñarán las empresas?



# El coste de la confianza

**Las pandemias  
son reales y  
pueden  
afectarnos  
profundamente**

“Los sucesos del tipo cisne negro son algo que tendré que tener en cuenta siempre a partir de ahora. Como el futuro es impredecible, no sé qué es lo que va a pasar, así que es mejor tener un Plan B.”

**- SENTIMIENTO**



# ¿Qué está pasando?

Decidir qué vamos a hacer, especialmente si hablamos de decisiones significativas, como dónde ir de vacaciones, dónde vivir o trabajar o sobre compras importantes, se está convirtiendo en un proceso más angustioso.

Un mensaje explícito que nos ha dado el COVID-19 es que otras personas/lugares pueden suponer una amenaza invisible. Una segunda oleada no haría sino agudizar esta idea y, de hecho, todas las implicaciones para la experiencia de este documento.





# Impacto

**Muchos están aplazando sus decisiones de compra** en muchas categorías por la incertidumbre existente. Esta situación se mantendrá cuando se disipe la amenaza inmediata. Por ejemplo, las ventas de oro y plata se desplomaron en China un 41,1 % (interanual) en enero y febrero de 2020.<sup>2</sup> A partir de ahora, dominará una actitud de espera. Además, afectará a muchos sectores.

**El ruido supone un problema.** Hay mucha información sobre el COVID-19... y muchas especulaciones también: todo el mundo tiene algo que decir, pero ¿deberían decirlo? Un correo de un hotel en el que te alojaste hace 10 años con información sobre cómo están enfrentándose a la situación no resulta demasiado útil. Quienes solamente hablen en sus comunicaciones de marca sobre el COVID-19 lo acabarán pagando.<sup>3</sup> Por ejemplo, ya iniciada la crisis, algunas líneas aéreas seguían ofreciendo ofertas de vuelos para mayo/junio sin hacer referencia a la incertidumbre actual. Ante todos los memes que han circulado, el silencio de la marca de cerveza Corona ha sido todo un modelo de buena conducta.

**Lo familiar se valorará más.** Las marcas establecidas que se manejen bien durante la crisis saldrán ganando. El riesgo será menos tolerable para la mayoría. Es posible que surjan nuevos círculos sociales basados en la actitud hacia el riesgo: por ejemplo, algunos pudieran optar por socializar con personas que compartan su actitud vital, ya sea una marcada por la precaución o por la intrepidez. Las marcas deberán tenerlo en cuenta y decidir de qué lado se ponen. Los seguros (de cualquier índole) van a ser muy importantes, pero solo si podemos confiar en que vayan a dar respuesta a nuestras necesidades.

**Pudiera producirse un auge del individualismo**, por el que cada vez sean más quienes adopten una filosofía de cuidarse ellos mismos primero. Ya no deberá asumirse que podemos confiar en personas a quienes no vemos todos los días, y quienes deseen establecer una relación de confianza deberán esforzarse aún más. Por otro lado, se recordará la respuesta de la comunidad a la pandemia como un elemento básico para aplanar curva, y aspectos de esta se asociarán con un gozo compartido, como es, especialmente, el caso del ritual diario en Italia de disfrutar de música en los balcones durante el confinamiento nacional.

**“Las normas por las que nos hemos regido ya no aplicarán.”**

- Astra Taylor, cineasta y autor de *Democracy May Not Exist, but We'll Miss It When It's Gone*, cita aparecida en Politico.<sup>4</sup>

# Cómo responder

Las marcas deberán centrarse en la tranquilidad y en establecer la confianza. Las empresas deberán tener en cuenta el “Coste de la confianza”: la inversión necesaria para aportar tranquilidad a sus clientes. En este sentido, se producirán divergencias entre los distintos productos o servicios, pero algunos factores comunes tendrán que ver con garantizar la higiene, la oportunidad o la ética.

## AHORA

- **Realiza una auditoría integral de experiencia de los clientes:** crea un plan de medidas correctivas basado en las conclusiones.
- **Diseña una hoja de ruta con las necesidades de tus productos y servicios, ahora y en el futuro:** usa Personas y Recorridos para definir su desarrollo durante la etapa de confinamiento e inmediatamente después. Determina dónde será necesario garantizar la fiabilidad y seguridad de un servicio. Decide cómo podrás mantener el contacto con los clientes que de momento se estén volviendo más irregulares. Analiza dónde podría dispararse la demanda.
- **Redefine tu marketing con equipos SWAT multidisciplinares:** replantéate la estrategia de marketing, los canales comerciales y el gasto en función de las nuevas premisas. Reajusta los presupuestos y optimiza tu modelo operativo de marketing.

## EL FUTURO

- **Identifica nuevas oportunidades para cuando se retome la vida normal:** explora y define cómo podrás ampliar tus productos, servicios y experiencias básicos para que se ajusten a la nueva normalidad.
- **Acelera tu tiempo de reacción a la experiencia:** fíjate en cómo podrás adoptar un planteamiento diestro en caso de producirse sucesos imprevistos como el actual. Pásate a un modelo comercial vivo.
- **Evalúa el nuevo Coste de la confianza de tus productos / servicios:** el precio será un factor muy sensible en términos de confianza.
- **Valora cómo cambiará la naturaleza de lo premium:** comprende dónde deberías estar en este nuevo espectro.



# El siglo virtual



# La aceleración repentina de una tendencia de 25 años



“Si lo puedo hacer por  
Internet, **lo haré.**”

- SENTIMIENTO



# ¿Qué está pasando?

La conocida tendencia tecnológica hacia experiencias más virtuales se está disparando tanto en el caso de los empleados como de los clientes.

Ya se ha señalado un repunte en el uso de la realidad virtual y aumentada (y en la inversión en este campo) como posible efecto secundario de la pandemia del COVID-19.<sup>5</sup> El cambio hacia lo virtual se dejará sentir en nuestra comunicación en los ámbitos formativo, laboral, transaccional y de consumo. Esto nos afectará a todos.



# Impacto


Ya nos ha quedado claro que muchos de los usuarios que aún no habían adoptado totalmente el mundo digital se están viendo obligados a hacerlo. El COVID-19 es el factor responsable de que los más rezagados se estén pasando permanentemente al mundo de Internet y, tras haberse tomado la molestia de aprender nuevos hábitos e interfaces, ya no habrá vuelta de hoja.

**Nunca antes ha sido más importante simplificar los obstáculos de pasarse al mundo virtual para llevar a cabo todo tipo de experiencias:** ya sea para realizar actividades bancarias, recoger compras a pie de calle, comprar por Internet... Para el retail, las limitaciones de capacidad son el verdadero problema, el resultado de que los “lineales digitales” todavía no estén preparados para este volumen de demanda porque han ido aplazando en repetidas ocasiones darle prioridad al [eCommerce a gran escala](#). Todavía estamos muy verdes en lo que respecta a la ubicación en el almacén para el entorno digital de muchas categorías. Además, dado que la entrega en destino es un elemento clave de cualquier marca de venta por Internet, la cuestión ahora es: ¿cuánto puedes controlar la experiencia?

**Hay quienes (posiblemente muchos) pudieran sentirse incómodos en el mundo virtual.**

El teletrabajo no es algo a lo que la mayoría estén acostumbrados. No todo el mundo va a poder trabajar desde casa: por ejemplo, los agricultores, los repartidores, o los operarios industriales. El uso del vídeo puede a veces resultar incómodo, con distracciones embarazosas, como cuando de repente aparece un niño, se pone a ladrar el perro o si salimos con malos pelos. Pero está creciendo, y rápidamente. Microsoft Teams experimentó un incremento de más del 500 % en sus llamadas y videoconferencias en China entre principios de enero y mediados de marzo<sup>6</sup>. No todos están equipados con la tecnología ideal para participar virtualmente. Lo que sí es cierto es que están improvisando a toda pastilla y usando, por ejemplo, la tabla de planchar como mesa para el ordenador.

También es posible que exista una brecha o división generacional en el ámbito virtual. En cualquier caso, [la adopción total](#) del teletrabajo va a ser una competencia esencial que no todos van a poder dominar rápidamente.



**+500%**

La subida en el número de llamadas y videoconferencias en China por Microsoft Teams entre principios de enero y mediados de marzo de 2020.



# Impacto

**La banda ancha y el 5G serán esenciales para la mayoría** tras haberse probado, a fondo, durante la época más dura de la pandemia, cuando en todo el mundo comenzaron a promulgarse medidas de cuarentena. En tan solo un día de mediados de marzo, el uso de Internet en la Italia confinada subió un 30 %.<sup>7</sup> La decisión de Disney de ofrecer Frozen 2 por streaming tres meses antes de lo previsto y la de Universal de llevar sus estrenos a Sky TV no hacen sino subrayar el papel básico del entretenimiento, que ahora tendrá un valor de mercado aún mayor. En China, el uso de videojuegos, aplicaciones de vídeos cortos y clases de fitness en directo por streaming subieron con fuerza en febrero.<sup>8</sup>

Empresas de muchos sectores intentarán usar las ideas, normas y experiencias procedentes del mundo del ocio para transformar sus experiencias virtuales. Productos o nuevas empresas virtuales podrían saltar a la conciencia pública y brindar nuevas oportunidades de negocio. **Las empresas que puedan adaptarse y utilizar las nuevas herramientas y modelos virtuales lograrán ventajas competitivas, tanto a corto como a largo plazo.** En China, ZTE y China Telecoms diseñaron un sistema 5G que permite realizar consultas y diagnósticos del COVID-19 en remoto.<sup>9</sup>

Hay quienes se sentirán cómodos con un mundo más virtual por razones que no tienen que ver con el trabajo, por ejemplo: para mantenerse en contacto con la familia, o para asuntos relacionados con la salud o la educación. El Instituto Europeo de Design (IED), en Italia; la Universidad de Innsbruck, en Austria; y decenas de instituciones estadounidenses, como la Universidad de Harvard, están entre los que muchos que van a suspender las clases presenciales y van a adoptar la formación digital.<sup>10</sup>

Lo curioso es que, a la vez que nos estamos aislando personalmente y estudiando / trabajando de forma remota, **muchos estamos redescubriendo lazos sociales... en ocasiones con más personas que nunca antes.** La gente está yéndose de conciertos, copas y cenas virtuales, está llamando más a menudo a su familia y amigos, y comparte más historias personales al principio de cada videollamada de trabajo.<sup>11</sup> ¿Será posible que el “distanciamiento social” esté, de hecho, dando lugar a una “intimidad social” diferente, pero más frecuente? No es más que natural que la gente use las plataformas sociales existentes para satisfacer sus necesidades humanas más básicas.

**No obstante, también aumentará el deseo de experimentar “cosas reales”, impulsado por una explosión de cultura y actividades cuando recuperemos un mayor grado de libertad y de oportunidades de diversión a partir de que finalmente se levanten las restricciones.** Por otro lado, el valor y la noción de “lo real” podría variar o cambiar drásticamente. ¿Podría aumentar el valor del contenido o de la experiencia “virtuales” (por ejemplo, todo lo relacionado con las artes o el comercio virtuales) frente a lo físico? ¿Podría desarrollarse “rutinas virtuales” (por ejemplo, el ejercicio virtual) que complementen a las físicas, como pudieran ser las visitas al gimnasio? Durante la fase más complicada de la epidemia en Italia, se han generalizado las clases de yoga por Internet, y Google y Facebook se han lanzado para dar servicio a la demanda de este modo de interacción virtual a escala.

# Cómo responder

Las empresas que se planteen que las experiencias virtuales pudieran servir no solo para conectar a los clientes con los productos sino también a las personas entre sí (y permitirles pedir, ofrecer o proporcionar o recibir ayuda a/de otros) crearán conexiones y comunidades virtuales con un impacto real que seguramente se mantenga en el tiempo. Haz que tus experiencias y medios de entrega sean virtuales siempre que sea posible, pero tampoco abandones los “reales”. Piensa en nuevos espacios y experiencias que no queden limitados por lo “real” en el sentido físico, y en cómo pueden coexistir y complementarse las experiencias virtuales y las reales. Distingue entre las necesidades humanas funcionales y otras más profundas: los mercados de estas irán surgiendo con el tiempo, mientras que las primeras serán las que impulsen la demanda en este momento.

## AHORA

- **Evalúa la auditoría de contenidos:** revisa los activos que pudieran recuperarse o activarse para su uso virtual e identifica activos 3D, como pudieran ser los dobles digitales (réplicas virtuales de las personas) para fomentar el desarrollo creativo y la creación de contenidos.
- **Adapta tu estrategia de canales:** vuelve a desplegar inmediatamente el soporte online/forma al personal de atención al cliente para que pueda operar por Internet; haz que los asistentes comerciales del retail puedan trabajar mediante chat, Microsoft Teams o Zoom.
- **Traslada a Internet las conexiones con los clientes:** identifica y despliega plataformas virtuales para conectar a los clientes con expertos de la vida real, lugares y eventos. Piensa en cómo crear confianza social en personas que se conocen de forma virtual.
- **Colabora virtualmente:** analiza las necesidades de formación existentes y los requisitos de nuevo hardware y software necesarios para ofrecer nuevas formas de colaboración.
- **Redefine la entrega en destino:** evalúa la experiencia y entiende cómo puedes controlarla desde una perspectiva de marca.

## EL FUTURO

- **Prepara una estrategia para después del COVID-19:** define tu estrategia de negocio para cuando los clientes vuelvan a salir a la calle. Piensa en actividades públicas y apoya rápidamente otras experiencias, como pudieran ser festivales. Replantea tu servicio como entretenimiento. Estudia cómo crear y entregar el contenido.
- **Desarrolla estrategias inmersivas:** busca formas novedosas de imaginar las comunicaciones, el comercio y las experiencias de marca virtuales que aprovechen las redes sociales y otras plataformas AR/VR/web para la captación y entrega.
- **Invierte en espacios y en realidad aumentada/virtual:** entiende cómo funcionan los videojuegos e invierte en expertos. No asumas que todos se sentirán perfectamente cómodos, así que desarrolla también estrategias de transición.



# Todos los negocios están relacionados con la **salud**





**Ahora, más que nunca, la salud se ha convertido en una preocupación diaria**

“Tengo que cuidar mi salud (y la de mi familia). Es una prioridad.”

- SENTIMIENTO

# ¿Qué está pasando?

Muchos han llegado a la conclusión de que no pueden depender de las estructuras sanitarias existentes pero, de todos modos, quieren toda la ayuda que puedan obtener, en todos los aspectos de su vida.

Va a haber una gran demanda de experiencias de salud y, por otro lado, la salud deberá tenerse en cuenta en todas las experiencias.



# Impacto

**El gasto personal y de las administraciones en sanidad va a subir, permanentemente. Los empleados también solicitarán asesoramiento, orientación y cuidados de parte de sus empresas.** Quienes no cuenten con un trabajo fijo pudieran sentirse en clara desventaja. La “gig economy”, que en el Reino Unido ya da empleo a un tercio de la población activa, le parecerá menos atractiva a los trabajadores, aunque pudiera atraer bastante a las empresas por su coste más bajo. Al final, el resultado variará en función de los sistemas de salud locales y de cómo respondan al COVID-19.

**La limpieza se está convirtiendo en una preocupación que seguramente se mantenga, y los desinfectantes formarán parte de nuestra vida diaria.** Ya estamos observando cambios importantes en muchas cosas. En el Reino Unido, Best Western fue una de las primeras cadenas hoteleras que sugirió operar temporalmente como hospitales.<sup>12</sup>

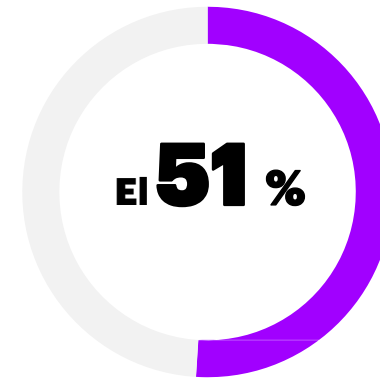


# Las características relacionadas con la salud se están convirtiendo en imprescindibles

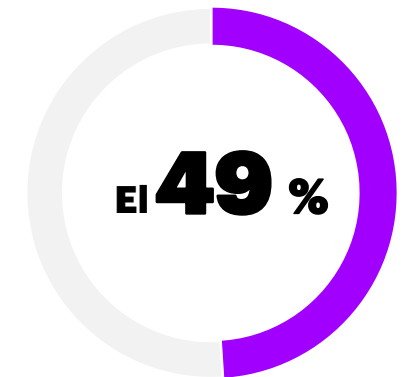
Una encuesta reciente descubrió que una característica básica que se plantean los clientes que desean comprar un coche nuevo en China es que tenga una configuración centrada en la salud.

El 69 % de los encuestados consideran que este es un aspecto más importante que, por ejemplo, la seguridad del vehículo (64 %), o su calidad (63 %), comodidad (56 %) y precio (51 %).<sup>13</sup>

## CARACTERÍSTICAS PREFERIDAS



de los clientes prefiere aire acondicionado con filtro antibacteriano.



de los clientes prefiere un interior con materiales antibacterianos.

# Cómo responder

Todo negocio deberá estar relacionado con la salud de una forma u otra (y esto incluye la salud mental). La gente volverá a evaluar casi todas las experiencias, productos y servicios en función de cuánto vaya a mejorar o empeorar su salud. Este proceso mental puede ser consciente o subconsciente, pero se aplicará en toda ocasión. Esto brindará oportunidades para que las empresas puedan abarcar espacios adyacentes a su actividad básica para ofrecer/formar parte de algún ecosistema sanitario. Por ejemplo, los hoteles deberán incrementar su oferta en materia de salud en todos los aspectos de su experiencia, lo que puede suponer ofrecer alimentos más saludables, consejos para dormir, informes de limpieza, ubicaciones que sean mejores para la salud.

Por otro lado, quienes no puedan participar de esta tendencia, tendrán más dificultades. Además, los charlatanes (las empresas que intenten aprovechar el nuevo ecosistema sanitario sin contar con la confianza y credibilidad o con productos o beneficios que aporten un valor añadido legítimo) no tardarán en quedar expuestos.

## AHORA

- **Lleva a cabo una comprobación de salud de las experiencias:** entiende lo que les preocupa a tus clientes/empleados y gestiónalo/elimínalo. Todos los negocios han de actuar con responsabilidad ahora mismo.
- **Diseña el sistema para que se ajuste a las necesidades actuales:** haz que tu propuesta evolucione para satisfacer el constante cambio en las demandas. Por ejemplo, siguiendo el consejo de la OMS de pagar usando tecnologías sin contacto para reducir el posible contagio viral a través de billetes y monedas y que tengan que cerrar las tiendas<sup>14</sup>, el uso del dinero en efectivo en el Reino Unido se ha reducido a la mitad.<sup>15</sup> Además, el límite máximo para los pagos sin efectivo se ha elevado a 45 £.<sup>16</sup>
- **Realiza un taller de innovación para actualizar rápidamente tu oferta:** define si y de qué modo puede cambiar tu empresa la producción de un producto a otro similar. Por ejemplo, LVMH marcó la pauta al convertir su producción de bienes de lujo rápidamente en desinfectante de manos. AB InBev está también haciendo lo propio al ponerse a fabricar desinfectante de manos a partir de alcohol desnaturalizado, en lo que es una excelente apuesta a largo plazo en pro de la economía circular.<sup>17</sup> Mientras, los equipos de Fórmula 1 han modificado sus áreas de ingeniería para fabricar respiradores.<sup>18</sup>

## EL FUTURO

- **Identifica espacios libres dentro de la economía sanitaria:** estudia qué papel puede desempeñar tu producto/servicio en la economía sanitaria. Introdúcelo en la marca ya sea como parte esencial de esta o como parte de la promesa que ofrece.
- **Evalúa los espacios libres dentro de la economía sanitaria por sector:** por otro lado, evalúa de forma realista lo saludable que verdaderamente es tu producto/servicio. Si se produjera un cambio permanente en las actitudes públicas, entiende de qué modo podría esto cuestionar/repercutir en tu cadena de suministro, producción y comunicaciones. Imagina de qué forma puede desempeñar tu sector un papel en la salud.
- **Busca nuevos factores de generación de valor:** realiza un taller virtual para averiguar cómo podría crear valor tu negocio en el ámbito de la salud y en la realidad que surgirá tras el COVID-19 de una "salud democratizada".

# Cocooning





# **Retiro a un lugar seguro**

“El hogar es donde la  
amenaza es menor y me  
siento  
más seguro...”

**- SENTIMIENTO**

# ¿Qué está pasando?

A todos se nos está pidiendo que nos aislemos. Esto supone una vuelta en masa al hogar como epicentro de la vida y la experiencia.



# Impacto

**Va a aumentar la proporción de lo que gastamos... tanto en casa como en la casa.** La comodidad será una importante área de crecimiento, al igual que los productos relacionados con la seguridad (principalmente, tecnológicos). Se producirá un boom de la salud en casa.

**La gente se mantendrá en un entorno más local.** Por consiguiente, la confianza se irá desplegando radialmente hacia fuera, aunque existirán tensiones entre las necesidades individuales y las de la comunidad. Es probable que esto haga que se atrincheren las opiniones existentes sobre lo local frente a lo global, y también deberá comprenderse y darse atención a esta tensión.

**También es posible que prosperen las relaciones intergeneracionales.** La súbita emergencia del “caremongering”, una nueva palabra para definir un movimiento altruista de personas que se preocupan por sus vecinos, pero también por quienes viven más lejos, que surgió en Canadá y rápidamente se extendió al Reino Unido, tampoco es probable que se desvanezca rápidamente.<sup>19</sup> La conectividad desde el hogar se disparará según vamos poniéndonos en contacto con nuestros familiares y amigos. De hecho, la gente está volviendo a usar los teléfonos para llamarse. Las experiencias íntimas y conectadas de organizaciones comerciales supondrán un valor adicional, pero para ello se deberá realizar un tratamiento muy cuidadoso de los datos.

**Seguramente se produzca un incremento en las tecnologías autónomas, en drones de próxima generación y otros dispositivos.** En China se usaron robots durante la pandemia para limpiar y patrullar las calles de Shanghái.<sup>20</sup>



# Cómo responder

Mira lo que está pasando en los hogares de todo el mundo. Inmersos en un nuevo contexto social, la gente está respondiendo de formas muy creativas en todos los lugares. Asegúrate de captar y responder a esta nueva mezcla de innovación en la experiencia. Procura no fomentar la globalización o cualquier cosa que se le parezca. Cuanto más cerca de donde uno vive se hagan los productos, o cuanto más se sienta que forman parte del tejido local, más seguros parecerán. Pero ten en cuenta que también hay quienes tienen un gran apetito por lo desconocido.

## AHORA

- **Crea una ruta de escala:** planifica cómo liberar capacidad a escala para dar servicio a los hogares para que el cierre de servicios resulte impensable.
- **Cambia los canales:** traslada inmediatamente todos los canales de entrega/marketing para que se centren en el hogar y en los mensajes en torno a este. Acelera la transformación digital y el comercio electrónico.
- **Combina la experiencia de los clientes y la de los empleados:** incentiva, por ejemplo, al personal de los centros de llamadas y a los repartidores, que son quienes están más frecuentemente en contacto con los clientes, para que estén atentos y notifiquen cambios en la conducta de estos a través de la Habilidad de historias de clientes.
- **Lleva a cabo una campaña de empoderamiento de la comunidad:** identifica de qué modo puede tu marca promover a tus clientes y a su comunidad, y entonces ponla a trabajar en este sentido. Esto supondrá que, de momento, te centres menos en conseguir clientes que promuevan tu marca.

## EL FUTURO

- **Destaca la importancia de lo local:** modifica la perspectiva de los productos y servicios para que formen parte de la escena doméstica. Entra en el negocio de los servicios u objetos que ofrezcan seguridad. Cuando salgamos de la crisis, lo local será más importante que nunca.
- **Invierte en investigación para la innovación del hogar:** presta atención y prepara un repertorio de ideas sobre cómo se están innovando las viviendas. Define las nuevas mentalidades que pudieran aparecer en el Hogar del futuro.
- **Da prioridad a la transparencia:** aporta transparencia sobre el origen de tus productos y sobre cómo se fabrican dado que esta será un factor esencial para los negocios al salir de la crisis.

# La reinvencción de la **autoridad**



**Si aciertan, se  
considerará que  
los gobiernos han  
sido eficaces...  
Y muchas marcas  
tendrán que  
replantearse para  
qué sirven**

“Tenemos que hacer lo  
que nos digan pues  
redundará en nuestro  
interés.

**Pero quiero ver que las  
empresas hacen lo  
correcto.”**

**- SENTIMIENTO**



# ¿Qué está pasando?

Dependemos de los expertos (que vuelven a estar de moda) y de las recomendaciones y de los poderes ejecutivos de gobiernos fuertes para resolver la situación, de momento, contando siempre con el beneplácito de los ciudadanos. China ha lanzado una app obligatoria que realiza un seguimiento de los ciudadanos en cuarentena.<sup>21</sup> En Singapur existe una iniciativa similar, aunque es opcional. Mientras tanto, en Francia la policía está vigilando atentamente que se cumpla el distanciamiento social. Esto está haciendo que la autoridad central cobre verdadero peso, algo que se había visto bastante erosionado últimamente en la cultura popular de muchos mercados. En algunos casos, las empresas están asumiendo el papel de la autoridad. Ante una situación de compras marcadas por el pánico, los supermercados del Reino Unido introdujeron un horario especial para que pudieran hacer sus compras las personas mayores tras reponer sus lineales, y pusieron límites a las compras que podían hacer los clientes.

Si bien es cierto que el virus no discrimina, también lo es que se están produciendo resultados muy diferentes en las casas y en términos geográficos. Aunque habrá quienes sufran descalabros financieros o se vean lastrados por las deudas, otros seguirán casi como si no hubiera pasado nada. Mientras unos tendrán graves dificultades para educar en casa a sus hijos, a otros no les supondrá un problema. Una vez superada la crisis, los recuerdos serán muy fuertes.

## EL GRAN REAJUSTE

**Parece que no podremos echarle la culpa a nadie por esta crisis, y que tendremos que solucionarla entre todos. Esto significa que la del COVID-19 es una crisis diferente de todas las que podemos guardar en la memoria, y que seguramente resulte en un reajuste global en términos de cómo se supone que debe comportarse la autoridad. Esta situación repercutirá en las marcas y en aspectos que trascienden a la política y a las empresas, como la sostenibilidad.**

También es probable que se reajuste lo que supone formar parte de una sociedad y de una comunidad, respecto de la amabilidad que debemos mostrar a los demás, de mostrar más paciencia cuando se produzcan tensiones sin precedentes que pudieran minarnos la calma, de tomar decisiones pensando en el bien común, y demostrar altruismo al atender a los demás. En resumen, esta pandemia está poniendo a prueba nuestra humanidad y nuestros valores.

# Impacto

**El efecto que tendrá sobre el debate de la sostenibilidad será profundo.** ¿Podrán los ecologistas alcanzar ahora sus metas más rápidamente? Cuando nos damos cuenta de lo fácil que se puede vivir y trabajar sin algunas cosas, seguramente se analicen más detenidamente actividades tales como la de realizar viajes de larga distancia o el consumo excesivo de cosas que resultan dañinas para el medio ambiente y, probablemente, se ridiculicen más a menudo. También aumentará significativamente la presión social para que actuemos y vivamos de forma responsable. Además, los meses durante los que la pandemia ha dominado nuestra vida nos han permitido desarrollar nuevos hábitos y herramientas para trabajar y vivir de formas más sostenibles medioambientalmente. En muchos aspectos de la vida, la gente se mostrará ahora reacia a volver a la vida anterior.

Resultará interesante ver si, entre la mayoría de los clientes confinados que se han visto obligados a sopesar sus prioridades durante muchas semanas, se produce un paso acelerado hacia un “consumo consciente”, por el que solamente compren lo que verdaderamente importa y necesitan. ¿Repuntarán con fuerza los pequeños caprichos de la vida cuando retomemos nuestra vida normal? ¿O redefiniremos qué es un artículo de lujo?

**Puede surgir una cultura que sea mucho más sensible a las muestras ostentosas de exclusividad.** Las marcas que venden lujo tendrán que tomar una decisión. ¿Deberían adoptar y comunicar valores significativos que redunden en beneficios para la sociedad en su conjunto? ¿O deberían convertirse en una marca de “lujo invisible” que renuncie a la ostentación materialista en pro de relaciones o experiencias, por ejemplo, más discretas y opte por un mayor comedimiento? Esto no solo haría que cambien los productos que venden estas marcas, sino también cómo los comercializan y venden.

**Puede producirse una mayor aceptación del papel de las administraciones y de las empresas en la sociedad, y de la importancia de la conducta colectiva.** Si se considera que esta combinación puede combatir el virus de forma eficaz, podremos esperar un renovado respeto por la autoridad como mecanismo para evitar el caos, aunque esto puede ser muy específico de territorios concretos y no demasiado duradero. En cualquier caso, se trata de una prueba del valor y de los valores corporativos e institucionales. El hecho de que Microsoft haya regalado su suite Teams es un buen ejemplo inmediato.<sup>22</sup> Otro es que ciertas aplicaciones de salud mental, como Headspace y Unmind, se hayan ofrecido también sin cargo a los trabajadores de la salud y a los docentes.<sup>23</sup>

## PRIORIDAD AL OBJETIVO

**El COVID-19 servirá para acelerar la tendencia hacia que el objetivo corporativo se haga visible a través de las experiencias y a que las corporaciones sirvan para algo más importante que sus resultados finales.**

Durante la pandemia, ha estado quedando cada vez más claro el papel del sector privado en la primera línea pues se ha visto que los gobiernos, los bancos centrales y la OMS no pueden derrotarla por sí solos.<sup>24</sup> El grado al que las empresas empleen sus recursos (humanos, de procesos y tecnológicos) para resolver problemas y no solo para vender productos demostrará ante sus clientes y empleados lo que verdaderamente representan.

Algunas incluso llevarán a cabo cambios que ya no podrán revertir. En EE.UU., AT&T fue el primero de muchos proveedores de servicios de Internet en retirar los límites de datos de uso en el hogar, con lo que cambiaron radicalmente las normas del mercado.<sup>25</sup> Habrá muchas repercusiones a largo plazo relativas al modo en que las marcas se manejan en una sociedad sumamente sensible, incluso cuando el mundo retome la senda de la recuperación.

# Cómo responder

Averigua el papel que puedes desempeñar en la economía del COVID-19. Haz que participen tus empleados, pero no practiques la ostentación virtuosa. Sé amable y haz lo correcto ahora (toma la costumbre de mirar hacia atrás desde el futuro y de evaluar las decisiones como si ya se hubieran tomado), y cuantifica el impacto de tu marca en función de lo que puedas hacer para ayudar. Conviértete en un experto en la detección de señales de la gente, y en lo que significan para tu organización y cómo puedes moverte para acercarte a los demás.

## AHORA

- **Define tu objetivo para la crisis:** si todavía no lo has hecho, promulga una Definición del objetivo para la crisis que abarque a toda la empresa. Las empresas que se toman en serio su responsabilidad para con sus clientes, empleados y cadena de suministro prosperarán (y serán juzgados) más adelante.
- **Ajusta tus métricas de éxito:** define las métricas operativas, teniendo en cuenta que este no es el momento de encontrar ganadores y perdedores... Tenemos que ganar todos juntos.
- **Lleva a cabo un programa de embajadores/influencers:** analiza la función que pueden desempeñar los influencers y embajadores de marca y a quién eliges para elevarlo o reconocerlo como tal, tomando la decisión no tanto en función de quién podrá vender más sino de quién podrá ayudar a más gente.

## EL FUTURO

- **Planifica para lograr una mayor confianza de las administraciones:** adopta reglamentos, especialmente en el área tecnológica o en cualquier cosa que esté relacionada con la salud.
- **Configura un análisis del espacio del permiso de marca:** analiza de qué formas te ha permitido esta crisis ir más allá de la actividad principal de tu marca. Identifica lo que tendrás permiso para hacer tras el COVID-19.
- **Céntrate en objetivos basados en la experiencia:** la responsabilidad social será un aspecto esencial de todas las organizaciones. Apuesta por identificar el objetivo y crear marcas de experiencias basadas en el objetivo de forma deductiva, y no inductiva.
- **Afina tu EQ para entender la conducta:** pon a punto tu inteligencia emocional para comprender mejor las conductas de tus clientes y empleados: ya sean nuevas, modificadas o que no hayan sufrido cambios. Prepárate para aprovechar estas tres fuentes de datos: big data, thick data (es decir, percepciones profundas sobre la gente), y broad data (tendencias contextuales y del mercado). Asegúrate de que todas las fuentes de datos se actualicen constantemente y se empleen en toda la organización.



# Lo que las organizaciones pueden y deben hacer en el futuro

La medida más importante que puede tomar cualquier organización (independientemente de dónde se encuentre y de cuál sea su base de clientes) es comprometerse con la experiencia continua de una Auditoría de experiencias basada en una comprensión profunda de los cambios de conducta.

## 1. Escucha atentamente

Escuchar los primeros indicios de lo que opinan los clientes en términos de lo que quieren y de cómo se sienten ya tiene su importancia, pero esta será mayor a partir de ahora. Del mismo modo, la capacidad de una organización de dar respuesta rápida y correctamente a estas señales cobrará una importancia crítica para su negocio.

## 2. Aprovecha tus experiencias

Hazlo en todo momento para tener en cuenta la nueva realidad de los clientes. Esta no va a ser una situación única: el comportamiento seguirá cambiando según vaya desarrollándose la nueva normalidad. Desarrolla un estrecho vínculo entre escuchar y aprovechar lo aprendido como un hábito clave de tu negocio.

## 3. Aprende de los clientes

Las personas, las familias y los grupos sociales son todos ellos fuentes de innovación creativa que pudiera dar lugar a nuevas formas de vivir. De hecho, ya hay quienes están respondiendo al COVID-19 innovando para sí mismos. Presta mucha atención a las innovaciones y úsalas como fuente de creatividad para innovar en tu negocio.

## 4. Sé osado: no dejes de evaluar tu marca y tu negocio

Pregúntate si tu marca o tu negocio están preparados para el futuro que supondrá la “nueva normalidad” en la que se instale el mundo una vez haya pasado la crisis.

# Referencias

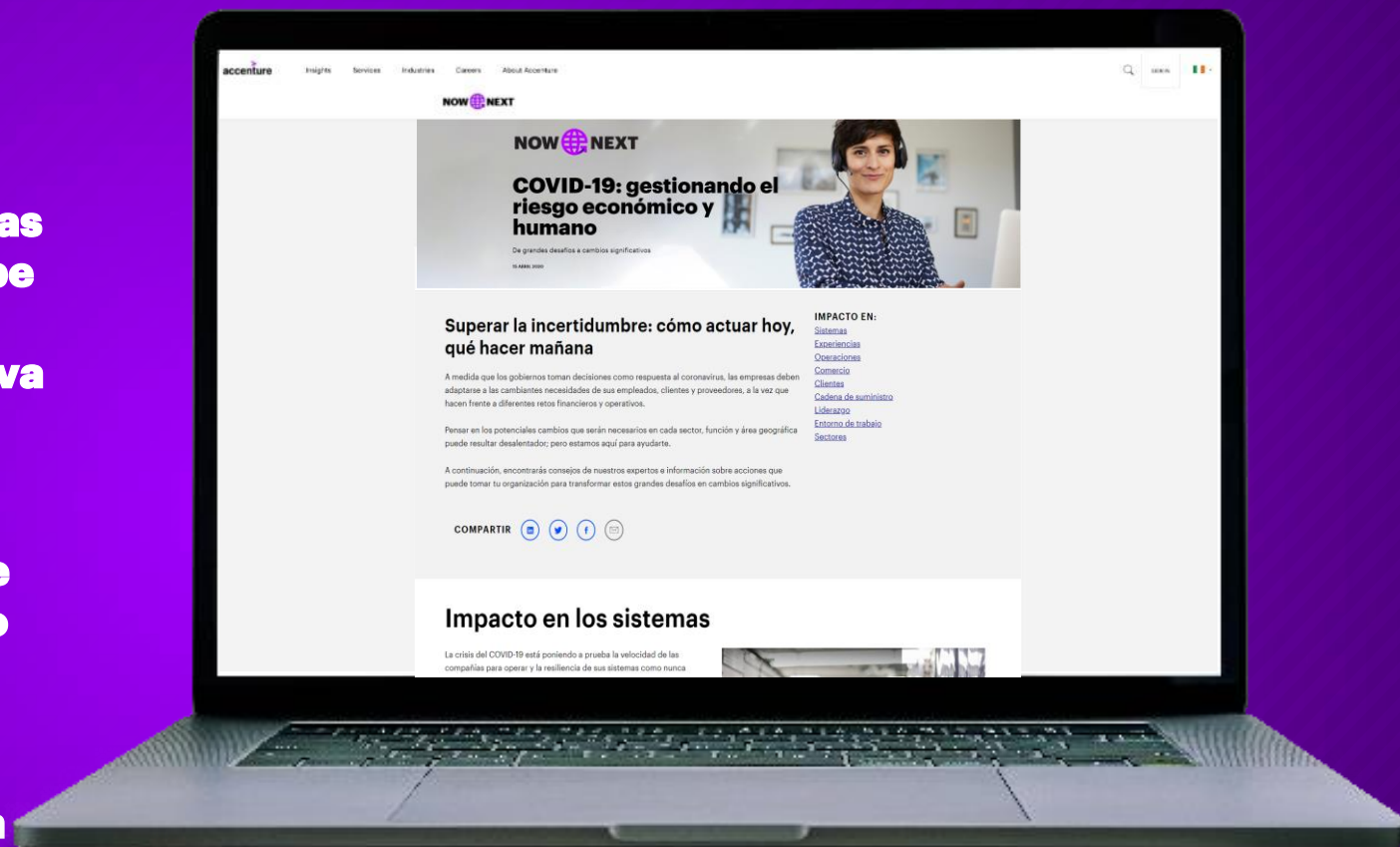
1. Ian Randall, Mail Online, "Twitter creates new handwashing emoji to remind the UK public to maintain good hygiene practices throughout the coronavirus pandemic", 16 de marzo de 2020
2. Oficina Nacional de Estadísticas de China, "La venta minorista total de bienes de consumo cayó un 20,5 por ciento durante los dos primeros meses de 2020", 17 de marzo de 2020
3. Augie Ray, Social Media Today, "Beware of virtue signalling in brand communications about COVID-10", 17 de marzo de 2020
4. Politico, "Coronavirus will change the world permanently. Here's how", 19 de marzo de 2020
5. Politico, "Coronavirus will change the world permanently. Here's how", 19 de marzo de 2020
6. Rani Molla, Vox, "Microsoft, Google, and Zoom are trying to keep up with demand for their now free work-from-home software", 11 de marzo de 2020
7. Alex Kantrowitz, BuzzFeed, "If the internet can handle a nuclear bomb, it can handle us all working from home", 13 de marzo de 2020
8. M.B., The Economist, "The rise and rise of video games", 19 de marzo de 2020
9. eMarketer, "The biggest business impacts of the coronavirus pandemic", 14 de marzo de 2020
10. Jennifer Hahn, Dezeen, "Coronavirus forces design schools, studios and events to 'transform a difficulty into an opportunity' by going digital", 11 de marzo de 2020
11. Vivienne Walt, TIME, "Nobody wants to be alone. Video chat is having a moment as millions are isolated", 18 de marzo de 2020
12. Rebecca Smithers, The Guardian, "Hotel chains in talks to turn properties into NHS hospitals", 19 de marzo de 2020
13. Ipsos, "Impact of Coronavirus to New Car Purchase in China", 12 de marzo de 2020
14. eMarketer, "The biggest business impacts of the coronavirus pandemic", 14 de marzo de 2020
15. Patrick Collinson, The Guardian, "UK cash usage halves within days as shops close due to coronavirus", 24 de marzo de 2020
16. Patrick Collinson, The Guardian, "Limit for contactless spending to rise to £45 at beginning of April", 24 de marzo de 2020
17. Reuters, "Beer and spirit makers join global efforts to make sanitisers", 23 de marzo de 2020
18. Andrew Benson, BBC Sport, "F1 teams aim for coronavirus ventilator plan 'in next few days'", 20 de marzo de 2020
19. Tom Gerken, BBC News, "Coronavirus: Kind Canadians start 'caremongering' trend", 16 de marzo de 2020
20. Bernard Marr, Forbes, "Robots and drones are now used to fight COVID-19", 18 de marzo de 2020
21. The Economist, "To curb covid-19, China is using its high-tech surveillance tools", 29 de febrero de 2020
22. Jared Spataro, Microsoft 365, "Our commitment to customers during COVID-19", 5 de marzo de 2020
23. Amelia Heathman, Evening Standard, "London mental health start-up Unmind is offering free access to NHS staff during Covid-19 crisis", 10 de marzo de 2020
24. Paul Polman, Foro Económico Mundial, "How responsible businesses can step forward to fight coronavirus", 20 de marzo de 2020
25. Matt Perez, Forbes, "AT&T becomes first to lift fees for going over data caps ahead of coronavirus quarantines", 12 de marzo de 2020

**Para ayudar a nuestros clientes a hacer frente al impacto humano y económico del COVID-19, hemos creado una plataforma con nuestros últimos estudios sobre el tema.**

**Cada tema destaca las medidas específicas que pueden adoptarse ahora, y lo que debe plantearse en el futuro mientras los distintos sectores avanzan hacia una nueva normalidad.**

**Desde aspectos básicos relativos al liderazgo a garantizar la productividad de sus empleados y de los grupos de servicio de atención al cliente a potenciar la resiliencia de la cadena de suministros y mucho más; nuestra plataforma se actualizará constantemente. No dudes en consultarla de forma regular para obtener nuevas ideas.**

**[VISITA NUESTRA PLATAFORMA AQUÍ](#)**





# Contáctanos



**Héctor Ibarra**  
Managing Director,  
Accenture Interactive  
-Fjord

Si necesitas ayuda o asesoramiento en relación con esto, ponte en contacto con [newhumanexperience@accenture.com](mailto:newhumanexperience@accenture.com)

# Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios en estrategia y consultoría, interactive, tecnología y operaciones, con capacidades digitales integradas en todos esos servicios. Combina su gran experiencia y capacidades especializadas en más de 40 sectores industriales, impulsadas por la red de centros en Tecnología Avanzada y Operaciones Inteligentes más grande del mundo. Con 509.000 profesionales que prestan servicios a clientes en más de 120 países, Accenture ofrece innovación continua para ayudar a sus clientes a mejorar su rendimiento y crear un valor sostenible en sus negocios. Visítanos en [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

Nota legal: Este documento presenta exclusivamente información de carácter general; no tiene en cuenta las circunstancias específicas de cada lector y es posible que no refleje los datos más recientes. Accenture rechaza toda responsabilidad, hasta el máximo grado que permita la legislación aplicable, respecto de la exactitud y lo completo de la información que aparece en esta presentación, así como sobre cualesquiera actos u omisiones que pudieran realizarse partiendo de dicha información. Accenture no ofrece asesoramiento en materia jurídica, normativa, fiscal o de auditoría. Los lectores que deseen recibir esa clase de asesoramiento deberán recurrir a sus propios asesores jurídicos o a otros profesionales.