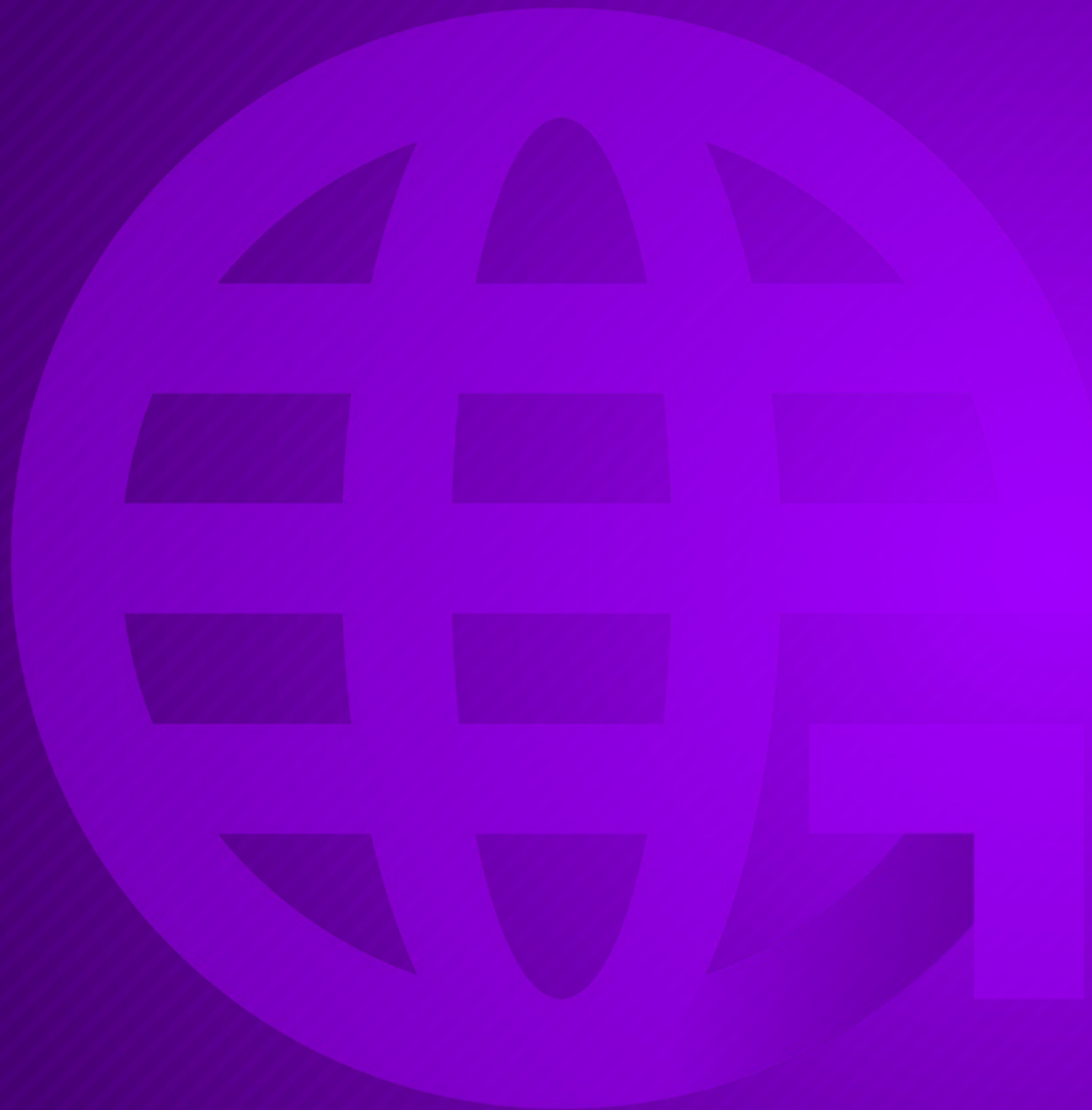


# COVID-19: Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar

Cómo deberían responder las organizaciones a lo que nunca fue normal





**El COVID-19 se ha convertido en una crisis a nivel mundial, desarrollándose a una velocidad y escala sin precedentes. Está creando una necesidad universal para que los gobiernos y las organizaciones actúen inmediatamente para proteger a la gente.**

**El COVID-19 es hoy el mayor evento y desafío global de nuestras vidas. Como tal, ya está cambiando nuestras actitudes y comportamientos , obligando a las empresas a reaccionar. Sin embargo, esta necesidad de dar respuesta a los cambios no terminará una vez que desaparezca la amenaza inmediata del virus.**



**Trasládate a septiembre. Imagina que todo ha vuelto a la normalidad. Que podemos vernos las caras, que es posible viajar y que es fácil encontrar papel higiénico. Pero todo ha cambiado. El COVID-19 ha cambiado para siempre la experiencia que implica ser un cliente, empleado, ciudadano o incluso un ser humano. Nos enfrentamos a un cambio de comportamiento generalizado que perdurará.**

¿Cómo ha cambiado nuestra forma de pensar? ¿Cómo afectará esto al modo en el que diseñamos, comunicamos, construimos o ejecutamos las experiencias que las personas necesitan y desean? Las respuestas a estas preguntas dependerán de cómo los individuos, familias y grupos sociales, todos ellos fuentes de innovación creativa, resuelvan sus nuevas formas de vida. Cada organización debe escuchar atentamente, afinando su sensibilidad frente a las señales en tiempo real para poder responder inmediatamente.

Somos testigos de un cambio masivo de comportamiento a una escala y velocidad que nunca antes habíamos visto, provocado por el miedo, reafirmado por las redes sociales y alentado por los gobiernos. Dicho cambio incluye el lavado frecuente de manos, el trabajar desde casa y la disuasión de comportamientos indebidos, como por ejemplo acaparar papel higiénico.

Esto va mucho más allá de ciertas técnicas de apoyo, aunque algunas están siendo usadas, y se extiende a una insistencia generalizada que funciona naturalmente o se impone. Twitter incluso lanzó un Emoji de lavado de manos.<sup>1</sup>


La ciencia del cambio de comportamiento ya se había convertido en tema de estudio conocido y en una herramienta de diseño cada vez más importante en los últimos diez años. Las empresas líderes ya habían instituido herramientas y prácticas de control, obtención, análisis y actuación en base a una combinación de encuestas digitales, señales de comportamiento, escucha activa y sentimientos.

La necesidad de contar con estas capacidades se convertirá ahora en algo esencial para crear experiencias y la velocidad con la cual las empresas puedan—y, cada vez más, deban—responder se convertirá en una fuente de ventaja competitiva.

La fórmula es: escuchar, girar, aprender, reevaluar.

**Es hora de actuar. Este documento describe los pasos prácticos que deberías adoptar para ponerte en marcha.**





**Vemos que existen cinco implicancias humanas importantes que se esperan del comportamiento de las personas ahora y después.**



# Cada una tiene implicancias profundas en las **experiencias** para todas las organizaciones, no solamente para los negocios.

1

## El costo de la confianza

La erosión de la confianza hará que la confianza sea mucho más importante que nunca. Necesitamos un “multiplicador”, una acción que, para ser efectiva, reconstruya este sentimiento de la forma más rápida y creíble posible. Debemos poner el foco en la construcción de confianza a través de cada canal. El optimismo justificado venderá bien, y esto hará que cambie nuestra percepción de lo que consideramos productos y servicios premium.

2

## El siglo virtual

El cambio impuesto durante la peor parte de la pandemia, “virtualizando” el trabajo, el consumo y la socialización impulsará un cambio masivo y sustancial hacia la actividad virtual para todo. Cualquier cosa que pueda hacerse virtual, se hará. Los ganadores serán aquellos que exploren todas las posibilidades creativas que trae esta nueva situación.

3

## Todo negocio es un negocio orientado a la salud

La preocupación por nuestra salud, amplificada a partir de esta crisis, no terminará cuando ésta finalice. Al contrario, la salud se convertirá en un aspecto dominante e nuestras vistas. Surgirá una economía de la salud con oportunidades para que todos se inserten. Las empresas deben empezar a pensar cómo hacer para formar parte de este nuevo ecosistema relativo a la salud que prevalecerá en nuestros pensamientos

4

## El hogar como resguardo

El deseo de estar resguardados, junto con oportunidades para aquellos con estrategias creativas para hacerlo posible, será el epicentro de nuestras vidas. Los ganadores serán aquellos que se enfoquen en los hogares. En el pico de la crisis, muchas personas - especialmente los trabajadores- pasan mucho tiempo en sus casas. Este patrón perdurará en el tiempo una vez terminada la crisis, y la significatividad y comodidad tendrán mayor valor.

5

## La reinención de la autoridad

Tras las limitaciones en los viajes, el autoaislamiento y el confinamiento oficial decretado por muchos gobiernos es probable que se reinvente la autoridad. Probablemente sea la más difícil de las cinco implicancias humanas ya que su impacto podría salir de dos maneras: si los gobiernos gestionan medianamente bien la crisis, se espera que control vertical vuelva a ser aceptado; si no es así, sucederá lo contrario. Esto probablemente varíe según la región geográfica. ¿Qué papel jugarán las empresas?

# El costo de la confianza



**Las pandemias  
son reales y  
pueden afectar  
profundamente  
nuestras vidas**

**“Los eventos del tipo cisne negro son algo que debo considerar de aquí en adelante.**

**Dado que no se puede predecir el futuro, no sé qué pasará después, con lo cual es mejor tener un Plan B”.**

**- SENTIMIENTO**

# ¿Qué está pasando?

Decidir qué hacer—especialmente con relación a grandes decisiones, por ejemplo ir de vacaciones, dónde vivir o trabajar, o incluso compras importantes—se está convirtiendo en un proceso que genera inquietud.

Uno de los mensajes explícitos que está mandando el COVID-19 es que las personas y los lugares pueden ser amenazas invisibles. Una segunda ola agravaría este problema y de hecho, todas las implicancias relacionadas con la experiencia tal como se describen en este documento.





# Impacto

**Las personas están postponiendo las decisiones de compra** en muchas categorías, producto de la incertidumbre. Esto continuará una vez que se disipe la amenaza inmediata. En China, por ejemplo, las ventas interanuales de oro y plata cayeron 41.1% en enero y febrero de 2020.<sup>2</sup> Reinará una mentalidad de “ver qué pasa” que afectará a muchos sectores.

**El ruido es un problema.** Existe muchísima información y especulación, sobre el COVID-19, todos tienen algo para decir, pero...¿deberían decirlo?. Un correo del hotel donde te hospedaste hace diez años que te cuenta cómo están manejando la situación no es útil en absoluto. Aquellos cuya única virtud sea señalar el tema del COVID-19 en sus comunicaciones institucionales sufrirán las consecuencias.<sup>3</sup> Por ejemplo, algunas aerolíneas durante la crisis seguían ofreciendo descuentos en vuelos para mayo/junio sin hacer referencia a la incertidumbre. Frente a ciertos memes controvertidos, el silencio de la cerveza Corona ha sido un modelo de buen comportamiento.

**Lo familiar será más valioso.** Las marcas establecidas que manejen bien la crisis aumentarán su valor e importancia. Para la mayoría de las personas, el riesgo será menos tolerable. Pueden surgir nuevos círculos sociales en base a actitudes frente al riesgo—por ejemplo, algunas personas pueden preferir socializar con otros que compartan las mismas precauciones o actitudes intrépidas. Las marcas deben tomar nota de estas preferencias y decidir cuál es su postura. Los seguros grandes y también los pequeños serán muy importantes pero solo cuando sean confiables de que pueden cumplir realmente lo pactado.

**Puede surgir el individualismo** ya que más personas adoptarán una política de cuidarse a sí mismos. No debería asumirse que existirá confianza en las personas que no puedes ver diariamente y aquellos que quieran desarrollar confianza en este contexto tendrán que trabajar mucho. Por el contrario, la respuesta de la comunidad frente a la pandemia será recordada como una forma esencial de aplanar los contagios, y ciertos aspectos de estas respuestas se asociarán con una alegría compartida, en particular, el ritual diario que tiene Italia de tocar música desde los balcones durante su aislamiento nacional.

**“No todas las reglas con las que vivíamos aplicarán”.**

- Astra Taylor, cineasta y autor de *Democracy May Not Exist, but We'll Miss It When It's Gone (La democracia puede no existir pero la extrañaremos cuando ya no esté)*, según se cita en Politico.<sup>4</sup>

# Cómo responder

Las marcas deberán enfocarse en la reconfirmación y el desarrollo de la confianza. Las empresas deben considerar el “Costo de la Confianza” — la inversión necesaria para proporcionar seguridad a los clientes. Dentro de este contexto, los factores variarán según el producto o servicio pero podrían incluir la limpieza, la oportunidad o el aprovisionamiento ético de recursos.

## AHORA

- **Ejecutar una auditoría completa de la Experiencia del Cliente:** Crea un plan de remediación en base a los resultados de tu auditoría.
- **Elaborar un plan para tus productos y servicios, ahora y después:** Usa *Personas* y *Journeys* para definir cómo se interpreta esto durante el aislamiento e inmediatamente después. Determinar cuándo se necesitará reconfirmación de que un servicio es confiable y seguro. Establece cómo seguirás en contacto con clientes que podrían convertirse en clientes más irregulares por el momento. Explora dónde podría dispararse la demanda.
- **Remodelar el marketing con equipos SWAT multidisciplinarios:** Replántate la estrategia de marketing, los canales de venta y el gasto en función de nuevos supuestos. Ajusta presupuestos y optimiza el modelo operativo de marketing.

## DESPUÉS

- **Identificar nuevas oportunidades a medida que la vida normal se restablezca:** Explora y define cómo puedes expandir tus productos, servicios y experiencias principales para que encajen en la nueva normalidad.
- **Acelerar tu tiempo de reacción a las experiencias:** Aborda cómo puedes adoptar un enfoque flexible para eventos imprevistos como éste. Pasa a un modelo de Living Business.
- **Evaluar el nuevo costo de la confianza para tu producto/servicio:** El precio será muy sensible a la confianza.
- **Entender cómo cambiará la naturaleza de un producto o servicios superior:** Descubre dónde deberías posicionarte en el nuevo espectro.



# El siglo virtual



**La repentina  
aceleración de  
una tendencia  
de 25 años**



**“Si lo puedo hacer online,  
lo haré.”**

**- SENTIMIENTO**



# ¿Qué está pasando?

La reconocida tendencia hacia experiencias más virtuales facilitadas por la tecnología se está disparando tanto para empleados como para clientes.

Ya se vislumbra un aumento del uso y la inversión en realidad virtual y aumentada como un efecto secundario de la pandemia por el COVID-19.<sup>5</sup> El cambio hacia lo virtual afectará la forma en la que nos comunicamos en la enseñanza, el trabajo, las transacciones o el consumo. Nos afectará a todos.



# Impacto

Queda claro que muchos usuarios que aún deben adoptar herramientas digitales ahora tienen la necesidad de hacerlo. El COVID-19 es el catalizador que está conectando en línea a los que estaban digitalmente rezagados y habiendo hecho la inversión en esfuerzo y aprendido nuevos hábitos e interfases, muchos no volverán atrás.

**Ahora es más importante que nunca simplificar los obstáculos que impiden conectarse de manera virtual para todo tipo de experiencias**—bancos, recolección de residuos, compras online. Para la industria de retail, las restricciones de capacidad constituyen un verdadero problema: el resultado del “estante digital” que no está listo aún para este nivel de demanda, porque las empresas han diferido repetidamente la priorización del [eCommerce a gran escala](#). Entre muchas otras categorías, por ejemplo, aún queda mucho por aprender sobre la colocación de productos dentro de la tienda en el contexto digital. Además, dado que la entrega de “la última milla” constituye el eje de cualquier marca de compras online, la pregunta es: ¿cuánto control tienes de la experiencia?

**Algunos, tal vez muchos, sentirán incomodidad de ser virtuales.** La mayoría de las personas no están habituadas a trabajar desde sus casas. No todos trabajarán virtualmente —por ejemplo los granjeros, los choferes que realizan entregas y los trabajadores en fábricas. El uso de video puede resultar incómodo con distracciones inoportunas — niños detrás, perros ladrando o días en los que todo sale mal. Sin embargo, las videollamadas están aumentando rápidamente. El uso de llamadas y conferencias a través de Microsoft Teams aumentó más del 500% en China entre enero y mediados de marzo.<sup>6</sup> No todos están equipados con la tecnología adecuada para participar de manera virtual. La gente está improvisando rápidamente, por ejemplo, a falta de escritorio, usan la tabla de planchar para colocar la computadora. También puede haber una brecha o división generacional. De cualquier modo, [mostrarse auténtico](#) en el video-trabajo será una habilidad crucial que no todos podrán dominar rápidamente.



**+500%**

**Aumento de llamadas y conferencias a través de Microsoft Teams en China desde enero y hasta mediados de marzo 2020.**



# Impacto

**La banda ancha y el 5G serán fundamentales para la mayoría** tras haberse comprobado su utilidad durante el pico de la pandemia, cuando el mundo comenzó una cuarentena en masa. En tan solo un día a mediados de marzo, el uso de Internet en Italia en medio del aislamiento se disparó un 30%.<sup>7</sup> La decisión de Disney de difundir por streaming “Frozen 2” tres meses antes y de Universal de difundir sus películas por Sky TV subraya el papel central que juega el entretenimiento, que ahora conllevará un mayor valor de mercado. En China, el uso de juegos digitales, apps con videos cortos y clases de gimnasia en vivo difundidas por *streaming* aumentó drásticamente en febrero.<sup>8</sup>

Las empresas de muchos sectores buscarán usar las ideas, las normas y la experiencia de la industria del entretenimiento para transformar sus experiencias virtuales. Los *startups* o productos virtuales pueden catapultarse hacia la conciencia del público y liberar nuevas oportunidades de negocios. **Las empresas que puedan adaptarse y utilizar nuevas herramientas y modelos virtuales lograrán ventajas competitivas, tanto a corto como a largo plazo.** En China ZTE y China Telecoms diseñaron un sistema en base a 5G que permite realizar consultas y diagnósticos remotos de COVID-19.<sup>9</sup>

Algunos adoptarán mayor virtualidad por razones extralaborales—para seguir en contacto con la familia, por ejemplo, o por motivos relacionados con la atención de la salud o la educación. El Instituto Europeo de Diseño (IED) de Italia, la Universidad de Innsbruck de Austria y docenas de instituciones norteamericanas, incluida la Universidad de Harvard están entre la gran cantidad de instituciones que suspendieron las clases presenciales y optaron por la enseñanza digital.<sup>10</sup>

Una paradoja es que si bien estamos aislados, estudiando o trabajando en forma remota, **muchos estamos redescubriendo los vínculos sociales—a veces con más personas que antes.** Las personas están participando de actuaciones musicales virtuales, realizan cocktails y cenas virtuales, hacen más llamadas a amigos y familiares, y comparten más historias personales al inicio de cada videollamada laboral.<sup>11</sup> ¿El “distanciamiento social” podría generar una “intimidad social” diferente y más frecuente? Las personas acudirán naturalmente a las plataformas sociales existentes para satisfacer esta necesidad tan básica de las relaciones humanas.

**Sin embargo, también se intensificará el deseo intenso de lo “real”—alimentado por una explosión de cultura y actividad cuando volvamos a tener mayor libertad y oportunidades de divertirnos al levantarse finalmente las restricciones.** En cambio, el valor y la noción de lo que es “real” puede cambiar drásticamente. ¿El contenido o las experiencias con contenido “virtual” – por ejemplo las artes virtuales o el comercio virtual—podrían aumentar en valor superando a lo físico? ¿Las “rutinas” virtuales— hacer ejercicio en forma virtual, por ejemplo—podrían desarrollar complementos de las rutinas físicas en los gimnasios? En el pico de la epidemia en Italia, las clases de yoga pasaron a ser online y Google y Facebook actuaron rápido para posibilitar la demanda masiva de este tipo de interacción virtual a gran escala.

# Cómo responder

Las empresas que consideren cómo sus experiencias virtuales podrían no solamente conectar a las personas con los productos sino también con otras personas — y permitirles solicitar, ofrecer o proporcionar ayuda mutuamente— crearán conexiones y comunidades virtuales con verdadero impacto en la vida real que probablemente perdure. Virtualiza tus experiencias y medios de entrega cada vez que puedas pero no descartes lo “real”. Piensa en nuevas experiencias y espacios que no estén restringidos por las limitaciones de lo “real” en el sentido físico y en cómo las experiencias virtuales y reales pueden convivir y complementarse mutuamente. Diferencia lo funcional de las necesidades humanas más profundas. Con el tiempo surgirán mercados para estas últimas, las primeras generarán la demanda ahora.

## AHORA

- **Ejecutar una evaluación de los contenidos:** Revisa los activos que puedan ser reconvertidos o reactivados para su uso virtual e identifica activos en 3D, como por ejemplo dobles digitales (réplicas virtuales de personas) para crear desarrollos y contenidos creativos.
- **Adaptar tu estrategia de canales:** Redistribuye/capacita inmediatamente al personal de soporte al cliente offline para que proporcione soporte online — haz que los vendedores minoristas estén disponibles a través de chat, Microsoft Teams o Zoom.
- **Cambiar las conexiones de los clientes online:** Identifica e instala plataformas virtuales para conectar a los clientes con expertos, lugares y eventos de la vida real. Piensa cómo desarrollarás la confianza social en personas que se conozcan virtualmente.
- **Colaborar virtualmente:** Considera los requisitos de capacitación y los nuevos requisitos de hardware y software para respaldar nuevas maneras de colaboración.
- **Redefinir la “última milla”:** Evalúa la experiencia y entiende cómo puedes controlarla desde la perspectiva de tu marca.

## DESPUÉS

- **Preparar una estrategia post COVID-19:** Define tu estrategia de negocios para cuando los clientes puedan volver a salir. Piensa en actividades y soporte rápido para otras experiencias, como por ejemplo los festivales. Replantea tu servicio como entretenimiento. Considera cómo crear y entregar el contenido.
- **Desarrollar estrategias inmersivas:** Replantea las comunicaciones, el comercio y la experiencia con la marca de manera virtual, con el objetivo de apalancar las plataformas sociales y otras plataformas web, de realidad aumentada o de realidad virtual para captar la atención y proporcionar servicios.
- **Invertir en espacios y realidad aumentada o virtual:** Entiende cómo funcionan los juegos e invierte en expertos en ellos. No asumas que todos se sentirán cómodos, por ende, desarrolla estrategias de transición.



# Todo negocio es un negocio orientado a la salud



**La salud es  
ahora una  
preocupación  
diaria que  
trasciende  
todo lo que  
hemos visto  
hasta ahora**



**“La prioridad es cuidar mi  
salud (y la de mi familia)**

**- SENTIMIENTO**



# ¿Qué está pasando?

Las personas llegan a la conclusión de que no pueden confiar en las estructuras de salud existentes: sin embargo, quieren toda la ayuda que puedan tener en cada aspecto de sus vidas.

Habrà gran demanda de experiencias en materia de salud, y viceversa, se debe considerar a la salud en cada experiencia.



# Impacto

**El gasto individual y de los gobiernos en salud aumentará de manera permanente. Los empleados también acudirán a sus empleadores en busca de asesoramiento, guía y atención.** Aquellos que tengan puestos de trabajo temporarios pueden verse en una grave desventaja. La “gig economy” (economía digital cuentapropista y esporádica, por proyectos) que en el Reino Unido representa un tercio de la fuerza laboral activa, será menos atractiva para los trabajadores; sin embargo puede ser más atractiva para las organizaciones por razones de costo. La naturaleza exacta de este resultado variará dependiendo de los sistemas locales de salud y de cuán bien respondan al COVID-19.

**La limpieza se está convirtiendo en una preocupación que posiblemente perdure—junto con la adopción de los productos antisépticos como una forma de vida diaria.** Se están reconvirtiendo muchas cosas. En el Reino Unido, Best Western fue una de las cadenas hoteleras que sugirió que podrían reconvertirse como hospitales temporarios.<sup>12</sup>

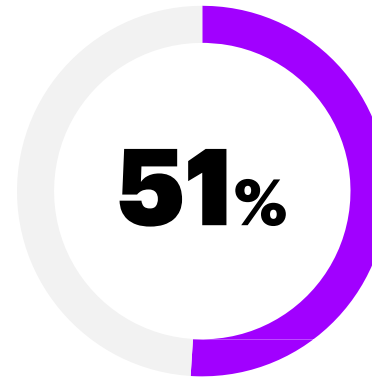


# Los parámetros relacionados con la salud se están convirtiendo en algo imprescindible

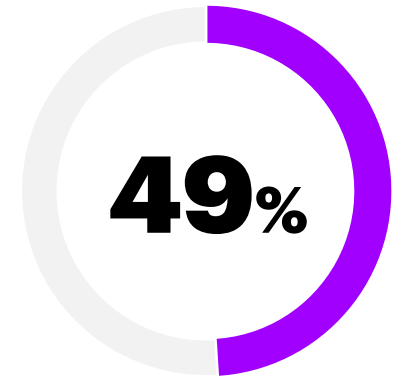
Una nueva encuesta reveló que una configuración saludable es ahora la principal consideración de los consumidores que buscan comprar un nuevo auto en China.

El 69% de los encuestados respondió que lo consideraba como algo más importante que otras funciones como por ejemplo la seguridad del vehículo (64%), la calidad (63%), la comodidad (56%) y el precio (51%).<sup>13</sup>

## CARACTERÍSTICAS PREFERIDAS



De los clientes prefiere el aire acondicionado con filtro de gérmenes.



De los clientes prefiere un interior con materiales antibacteriales.

# Cómo responder

Cada negocio debe ser un negocio orientado a la salud de una u otra manera (que incluya salud mental). Las personas reevaluarán casi todas las experiencias, los productos y servicios en tanto mejoren o disminuyan su salud. Este proceso mental será manifiesto o subconsciente, pero se aplicará a todo. Esto creará oportunidades para que las empresas ocupen lugares cercanos a su negocio principal para proporcionar o formar parte de un ecosistema de salud. Por ejemplo, los hoteles deberían mejorar lo que ofrecen en materia de salud, en cada aspecto de su experiencia, por ejemplo, ofreciendo comida más saludable, consejos para dormir, informes de limpieza, instalaciones más saludables.

Sin embargo, se plantearán desafíos para aquellos que simplemente no puedan participar. Y los charlatanes—aquellas empresas que intenten aprovecharse del nuevo ecosistema de salud sin tener productos o beneficios de valor agregado en confianza, credibilidad o legitimidad para hacerlo — quedarán expuestos rápidamente.

## AHORA

- **Realizar un control sanitario de la experiencia:** Entiende las preocupaciones de los clientes/empleados y gestionalas o elimínalas. Cada empresa debe actuar responsablemente ahora.
- **Diseñar el sistema para las necesidades actuales:** Desarrolla tu propuesta para abordar las exigencias cambiantes de las personas. Por ejemplo, siguiendo el asesoramiento de la OMS de pagar con medios *contactless* para reducir la posible diseminación del virus producto del pago con dinero en efectivo y el cierre de las tiendas<sup>14</sup>, el uso del dinero en efectivo se redujo a la mitad en el Reino Unido.<sup>15</sup> Como resultado, se elevó a £45. el límite superior de los pagos que no requieren dinero en efectivo.<sup>16</sup>
- **Actuar como Taller de Innovación para innovar rápidamente lo que ofreces:** Define si tu empresa puede trasladar la producción a un lugar de cercanía y de qué manera. Por ejemplo LVMH fijó una norma, convirtiendo rápidamente la producción de artículos de lujo en un desinfectante para manos. AB InBev también lo está haciendo, fabricando alcohol en gel a partir de alcohol que antes descartaba—una fabulosa jugada a largo plazo en la economía circular.<sup>17</sup> Mientras tanto los equipos de Fórmula 1 reenfocaron sus capacidades ingenieriles para fabricar respiradores mecánicos.<sup>18</sup>

## DESPUÉS

- **Identificar el espacio que existe en la economía de la salud:** Considera qué papel puede desempeñar tu producto/servicio en la economía de la salud. Incorpora esto en la marca, como una parte esencial de la misma o como parte de la promesa.
- **Evaluar el espacio que existe en la economía de la salud por sector:** Evalúa de manera realista cuán saludable es tu producto o servicio. Entiende cómo un cambio permanente en las actitudes públicas cuestionarán o desafiarán la cadena de abastecimiento, la fabricación y las comunicaciones. Imagina cómo tu sector podría desempeñar un papel en el ámbito de la salud
- **Buscar generar nuevo valor:** Realiza un taller virtual para descubrir cómo tu negocio puede crear valor en torno a la salud y la realidad de “salud democratizada” post-COVID-19.



# El hogar como resguardo



# Retirarse hacia un lugar seguro

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

- SENTIMIENTO

# ¿Qué está pasando?

Nos dicen que tenemos que aislarnos socialmente. Esto significa volver en masa a los hogares como el epicentro de la vida y la experiencia.





# Impacto

**La proporción del gasto por hogar aumentará.** La comodidad será un área de crecimiento significativo al igual que los productos relacionados con la seguridad, especialmente la tecnología. La salud@casa prosperará.

**Las personas serán más locales.** Como resultado, la confianza funcionará en forma más radial desde lo local hacia afuera, pero existirá tensión entre las necesidades individuales y las de la comunidad. Es probable que esto ponga de manifiesto las mentalidades existentes sobre lo local versus lo global, y esto también creará una tensión que debe cuidarse y entenderse.

**Las relaciones intergeneracionales pueden florecer.** El surgimiento rápido del “cuidado vecinal”—expresión que define el cuidado de los vecinos pero también de los que están más lejos—que surgió en Canadá y luego se popularizó en el Reino Unido, seguramente perdurará.<sup>19</sup> La conectividad desde los hogares aumentará sideralmente a medida que las personas busquen llegar a sus amigos y seres queridos. Los teléfonos vuelven a ser dispositivos para hablar. Las experiencias íntimas y conectadas de las organizaciones comerciales serán primordiales, pero se requerirá de un manejo sensible de los datos para poder orquestarlas.

**Probablemente aumente la tecnología autónoma: drones de próxima generación y otros dispositivos.** En China, durante la pandemia se usaron robots para limpiar y patrullar las calles de Shanghai.<sup>20</sup>

# Cómo responder

Mira lo que está sucediendo en los hogares de todo el mundo. Dentro de un nuevo contexto social, las personas están respondiendo de manera creativa en todas partes. Asegúrate de capturar y responder a este nuevo crisol de innovación de experiencias. No fuerces la globalización o cualquier cosa que se le parezca. Cuánto más cerca se elaboren los productos o se sientan parte de la trama social, más seguros parecerán. Pero sé consciente de que algunas personas ansiarán una conexión lo desconocido.

## AHORA

- **Crear un plan para escalar:** Planifica cómo liberar capacidad a gran escala para prestar servicios a hogares de manera tal de garantizar el suministro.
- **Cambiar canales:** Cambia inmediatamente todos los canales de entrega/marketing para concentrarte en el hogar y en los mensajes relacionados. Acelerar la transformación digital y el eCommerce.
- **Elaborar juntos la experiencia para el cliente y para el empleado:** Incentiva, por ejemplo, al personal del call center y los choferes que realizan entregas que están en contacto más frecuente con los clientes para monitorear e informar sobre el comportamiento de los mismos a través de una herramienta de Customer Story Enablement.
- **Administrar una campaña de empoderamiento de la comunidad :** Identifica cómo tu marca puede promocionar a tus clientes y su comunidad y luego impleméntalo. Esto significa, por ahora, enfocarse menos en hacer que los clientes promocionen tu marca.

## DESPUÉS

- **Mejorar la importancia de lo local:** Incluye productos y servicios para que formen parte de la escena doméstica. Al salir de la crisis, lo local será más importante que nunca.
- **Invertir en investigación de innovación para el hogar :** Observa y construye un registro de casos de cómo están innovando los hogares. Define qué nuevas mentalidades podrían aparecer en el Hogar del Futuro.
- **Priorizar la transparencia:** Incorpora la transparencia sobre de dónde vienen tus productos y cómo se fabrican, ya que la transparencia será también primordial al salir de la crisis.

# La reinvencción de la **autoridad**





**Si lo hacen bien, los gobiernos habrán sido efectivos ...**

**Y muchas marcas tendrán que replantearse verdaderamente para qué sirven**



**“Debemos hacer lo que nos dicen: es por nuestro bien. Pero quiero que las empresas hagan lo correcto.”**

**- SENTIMIENTO**

# ¿Qué está pasando?

Por ahora, dependemos de los expertos (que ahora vuelven a estar de moda) y de la recomendación sólida de los gobiernos y poderes ejecutivos para resolverlo, con el respaldo del cumplimiento de los ciudadanos. China lanzó una app obligatoria que realiza un seguimiento de los ciudadanos que deben cumplir la cuarentena.<sup>21</sup> En Singapur, están optando por una iniciativa similar. Mientras tanto Francia está controlando fuertemente el distanciamiento social. Esto impone un peso real en la autoridad central, que en muchas partes del mundo se había erosionado recientemente de la cultura popular. En algunos casos, las empresas están asumiendo el rol de la autoridad. Ante el temor de salir a hacer las compras, los supermercados en el Reino Unido incorporaron un horario especial para las personas mayores una vez que terminaron de reabastecer las góndolas y controlan los límites impuestos a los clientes.

Aunque el virus mismo no discrimina, los resultados diferirán tanto entre los hogares como por región geográfica. Si bien algunos fracasarán financieramente o se cargarán con deudas, algunos continuarán funcionando tan cerca de lo normal como les sea posible. Si bien algunos no podrán educar a sus hijos en sus hogares, otros lo lograrán fácilmente. Tras la crisis, los recuerdos serán duros.

## EL GRAN REINICIO

**Aparentemente nadie tiene la culpa de esta crisis y todos tenemos que arreglarla. Esto hace que la del COVID-19 sea una crisis distinta a todas las demás que se tenga memoria y posiblemente pregone un cambio radical en el comportamiento de las autoridades en todo el mundo. Esto afecta a las marcas y genera problemas que abarcan la política y las empresas, como por ejemplo la sustentabilidad.**

También es probable que se modifique lo que significa formar parte de una sociedad y comunidad—en términos de tratar a los demás con amabilidad, tener más paciencia incluso cuando el stress sin precedentes genere mayor presión y fusibles más cortos, tomar decisiones para el bien común y salirse del camino propio para ayudar a los demás. En pocas palabras, la pandemia está poniendo a prueba nuestra humanidad y nuestros valores.

# Impacto

**El efecto en el debate sobre la sustentabilidad será profundo.** ¿Los activistas del cambio climático pueden lograr sus metas más rápidamente ahora? Cuando nos demos cuenta de lo que no nos hace falta para vivir y trabajar, se evaluarán más detenidamente y probablemente se desprecien ciertas actividades, como por ejemplo los vuelos de larga distancia o el consumo excesivo de cosas que dañan el medioambiente. La presión social para actuar y vivir de manera responsable aumentará significativamente. Además, durante los meses de pandemia, estamos desarrollando nuevos hábitos y herramientas que ya nos están permitiendo llevar a cabo nuestro trabajo y nuestra vida de manera mucho más sustentable para el medioambiente. En muchas áreas de la vida, las personas serán renuentes a volver a los viejos hábitos.

Será interesante ver si, entre la mayoría de los clientes que están en aislamiento y que se han visto forzados a replantearse durante muchas semanas sus prioridades, existe un cambio acelerado hacia un “consumo consciente”: comprar solamente lo que importa y lo que realmente necesitan. ¿Volverán los pequeños lujos a medida que la vida diaria retome su curso normal? ¿O se redefinirá el concepto de “lujo”?

**Puede surgir una cultura que sea mucho más sensible a las muestras ostentosas de exclusividad.** Las marcas que ahora comercializan lujo se enfrentarán a un dilema. ¿Deberían adoptar y comunicar valores significativos que beneficien a la sociedad en general? ¿O deberían convertirse en una marca de “lujo invisible” que evite la ostentación materialista en favor de experiencias o relaciones discretas y significantes sutiles. Esto no solamente cambiará lo que estas marcas venden sino cómo lo comercializan y venden.

**Mayor aceptación del rol del gobierno y las empresas en la sociedad, y la importancia del comportamiento colectivo.** Si esta combinación lograra combatir el virus con eficacia, podemos esperar un respeto renovado por la autoridad como el mecanismo a través del cual se evita el caos, aunque esto será muy específico para cada territorio y podría no ser duradero. De cualquier manera, esto es una prueba del valor y los valores corporativos e institucionales. Microsoft ofreciendo Teams gratuitamente es un ejemplo positivo inmediato.<sup>22</sup> Las apps de salud mental como por ejemplo Headspace y Unmind que se ofrecen en forma gratuita a los trabajadores de la salud y a los maestros es otro ejemplo.<sup>23</sup>

## PRIMERO EL PROPÓSITO

**El COVID-19 acelerará la tendencia para visibilizar el propósito corporativo a través de experiencias y empresas que defiendan algo más grande que sus resultados principales.**

Durante la pandemia, el papel del sector privado en la primera línea es cada vez más claro, ya que los gobiernos, los bancos centrales y la OMS no pueden vencer a la enfermedad solos.<sup>24</sup> El alcance con el cual las empresas direccionen sus recursos—personas, procesos y tecnología—para solucionar problemas en lugar de vender productos demostrará a los clientes y empleados aquello que verdaderamente representan.

Algunos harán cambios que no podrán revertir. En Estados Unidos, AT&T fue la primera de muchos proveedores de servicios de internet en eliminar los límites al paquete de datos para el uso de internet en los hogares—y por lo tanto, cambió radicalmente las reglas del mercado.<sup>25</sup> Habrá muchos impactos prolongados en la manera en que las marcas deberán abrirse camino en una sociedad mucho más sensible, incluso cuando el mundo esté en recuperación.



# Cómo responder

Descubre el papel que puedes desempeñar en la economía del COVID-19 . Compromete a tus empleados , pero no practiques un “postureo ético” . Sé amable y haz lo correcto ahora (practica mirar hacia atrás desde el futuro y evaluar decisiones en el espejo retrovisor) y mide el impacto de la marca según como puedes ayudar. Conviértete en un experto en detectar señales humanas y qué significan para tu organización y descubre cómo puedes transformarte para satisfacerlas.

## AHORA

- **Definir un propósito durante la crisis:** Si aún no lo has hecho implementa una definición del propósito de la empresa durante la crisis. Las empresas que asumen con seriedad su responsabilidad frente a los clientes, empleados y cadena de abastecimiento prosperarán (y serán juzgadas) después.
- **Ajustar las mediciones de éxito:** Define métricas operativas, teniendo en cuenta que no es momento de ganadores y perdedores ... todos debemos ganar juntos.
- **Ejecutar un programa de Embajador/Influencer:** Considera el rol de los embajadores e influencers de la marca y a quién eliges elevar o reconocer—basándolo menos en quién está generando el mejor producto y más en quién está ayudando a la mayor cantidad de gente.

## DESPUÉS

- **Planificar mayor confianza en los gobiernos:** Establece reglamentaciones, especialmente en tecnología o cualquier otra cosa que tengan relación con la salud.
- **Establecer análisis de espacio de permiso para la marca:** Considera cómo esta crisis te ha dado permiso de trascender la esencia de tu marca. Identifica qué permisos tienes para hacer cosas post COVID-19.
- **Concentrarse en el propósito liderado por la experiencia:** La responsabilidad será fundamental para todas las organizaciones. Redobla tus esfuerzos para identificar el propósito y desarrollar marcas a partir de experiencias basadas en un propósito hacia arriba, y no de arriba hacia abajo.
- **Afinar el coeficiente emocional para entender el comportamiento:** Afina tu inteligencia emocional para entender mejor los comportamientos de tus clientes y empleados: los comportamientos nuevos, los que hayan modificado y los que continúen inalterables. Prepárate para aprovechar las tres fuentes de datos: big data, thick data (profundas perspectivas sobre las personas), y broad data (contexto y tendencias de mercado). Asegúrate que todas las fuentes de datos se actualicen y utilicen constantemente en toda la organización.

# Qué pueden y deben hacer las organizaciones

La acción más importante que cualquier organización puede llevar a cabo, dondequiera que esté en el mundo y cualquiera sea su cartera de clientes, es comprometerse con el proceso continuo de una Auditoría de Experiencias en función de una comprensión más profunda del cambio de comportamiento.

## 1. Convertirse en buenos oyentes

Escuchar los primeros indicios de lo que los clientes quieren y cómo se sienten ya era importante, pero ahora lo será aún más. Del mismo modo, la capacidad de una organización para responder a estas indicaciones de manera rápida y adecuada será crítico para el negocio.

## 2. Hacer girar la experiencia

Ten en cuenta la realidad del consumidor en cada punto. A medida que se generen nuevos cambios de comportamiento irán apareciendo otros. Será necesario adquirir la escucha como un hábito a la vez que se implementan cambios en el negocio de forma continua.

## 3. Aprender de los clientes

Los individuos, las familias y otros grupos sociales son fuentes constantes de innovación creativa hacia nuevas formas de vida. Mucha gente ya está respondiendo al COVID-19 con sus propias innovaciones. Será necesario observar con atención esta innovación y utilizarla como fuente de creatividad para las empresas.

## 4. Atrévete: Revalúa la marca y el negocio

Pregúntate si tu marca o negocio se ajusta a la “nueva normalidad” a la que el mundo se adaptará una vez que la crisis haya pasado.



# 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. National Bureau of Statistics of China, "Total retail sales of consumer goods went down by 20.5 percent in the first two months of 2020", 17 de marzo de 2020
3. Augie Ray, Social Media Today, "Beware of virtue signalling in brand communications about COVID-10", March 17, 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", March 13, 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-10, 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, World Economic Forum, "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

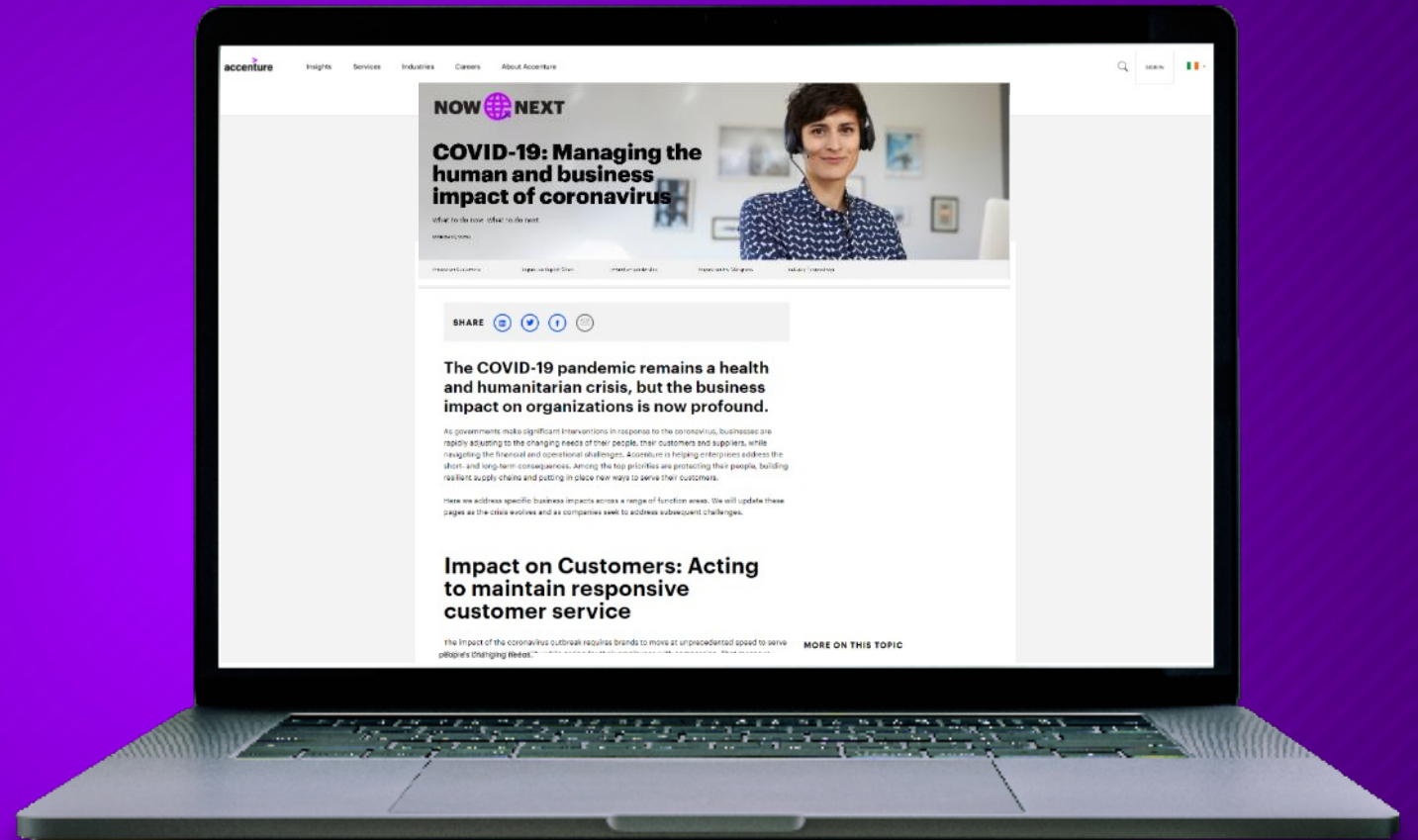


**Para ayudar a nuestros clientes a transitar el impacto del COVID-19 en los seres humanos y los negocios hemos creado un sitio que contiene nuestras más recientes opiniones y tendencias sobre una amplia variedad de temas relacionados con esta crisis.**

**Cada tema destaca acciones específicas que podrían adoptarse y qué debemos considerar próximamente a medida que las industrias avanzan hacia la nueva normalidad.**

**Actualizaremos el sitio constantemente con temas que abarcan desde los aspectos esenciales de liderazgo hasta la productividad para tus equipos de empleados y de servicio al cliente, y la construcción de una cadena de abastecimiento resiliente. Visítalo periódicamente para ver los nuevos contenidos y perspectivas.**

**[VISITA NUESTRO SITIO AQUÍ](#)**



# Contactos



**Ezequiel Arslanian**  
Executive Director  
Hispanic South America  
Accenture interactive



**Brian Whipple**  
CEO  
Accenture Interactive



**Mark Curtis**  
Innovation Lead  
Accenture Interactive



**Martha Cotton**  
Managing Director, North  
America Accenture  
Interactive



**Bronwyn van der Merwe**  
Managing Director, Growth  
Markets Accenture  
Interactive

Si precisas ayuda o asesoramiento con relación a este tema, contáctanos a [newhumanexperience@accenture.com](mailto:newhumanexperience@accenture.com)



# Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales que provee una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, desarrollos digitales, tecnología y operaciones. Combinamos experiencia inigualable y capacidades especializadas en más de 40 industrias —impulsadas por la red de Advanced Technology and Intelligent Operations Centers más importante del mundo. Con 509.00 empleados que prestan servicios a clientes en más de 120 países, Accenture aporta innovación continua para ayudar a sus clientes a mejorar su desempeño y crear un valor sostenible para todas sus empresas.

Visítanos en [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

**DISCLAIMER:** El propósito de este documento es servir como información general solamente, no tomando en cuenta las circunstancias específicas del lector y pudiendo no reflejar los acontecimientos más actuales. Accenture no asume responsabilidad alguna, con el mayor alcance permitido por la legislación aplicable, por la precisión e integridad de la información vertida en el presente ni por ningún acto u omisión basado en dicha información. Accenture no proporciona asesoramiento legal, regulatorio, de auditoría o impositivo. Los lectores son responsables de obtener dicho asesoramiento de parte de sus propios asesores legales u otros profesionales autorizados.

Copyright © 2020 Accenture Todos los derechos reservados.

Accenture, su logo, y New Applied Now son marcas registradas de Accenture.