



2^a oleada I Barómetro Covid-19 y Marketing en España

Actualizado a 7 de abril de 2020

Good Rebels

Introducción

La crisis del coronavirus es una catástrofe humanitaria y económica. Desde Good Rebels, y **con la colaboración de la Asociación de Marketing de España**, estamos recabando y compartiendo todos los datos que puedan ayudarnos a comprender y afrontar desde la perspectiva del marketing esta situación sin precedentes.

Compartimos los datos de la **segunda oleada del I Barómetro COVID-19 y Marketing en España**, que aportará la visión de los directores de marketing y comunicación sobre el impacto de la crisis desde múltiples perspectivas: consumidor, marcas, medios, negocio, etc.

Cada dos semanas actualizaremos los datos, manteniendo algunas preguntas, evolucionando otras y añadiendo nuevas según se desenvuelven los acontecimientos, con el objetivo de proporcionar información relevante y actualizada para la toma de decisiones estratégicas.



Fernando Polo,
CEO Good Rebels



Juan Luis Polo,
Founder Good Rebels

Puedes mantenerte actualizado de las siguientes oleadas del Barómetro y las recomendaciones para CMOs y CCOs aquí.

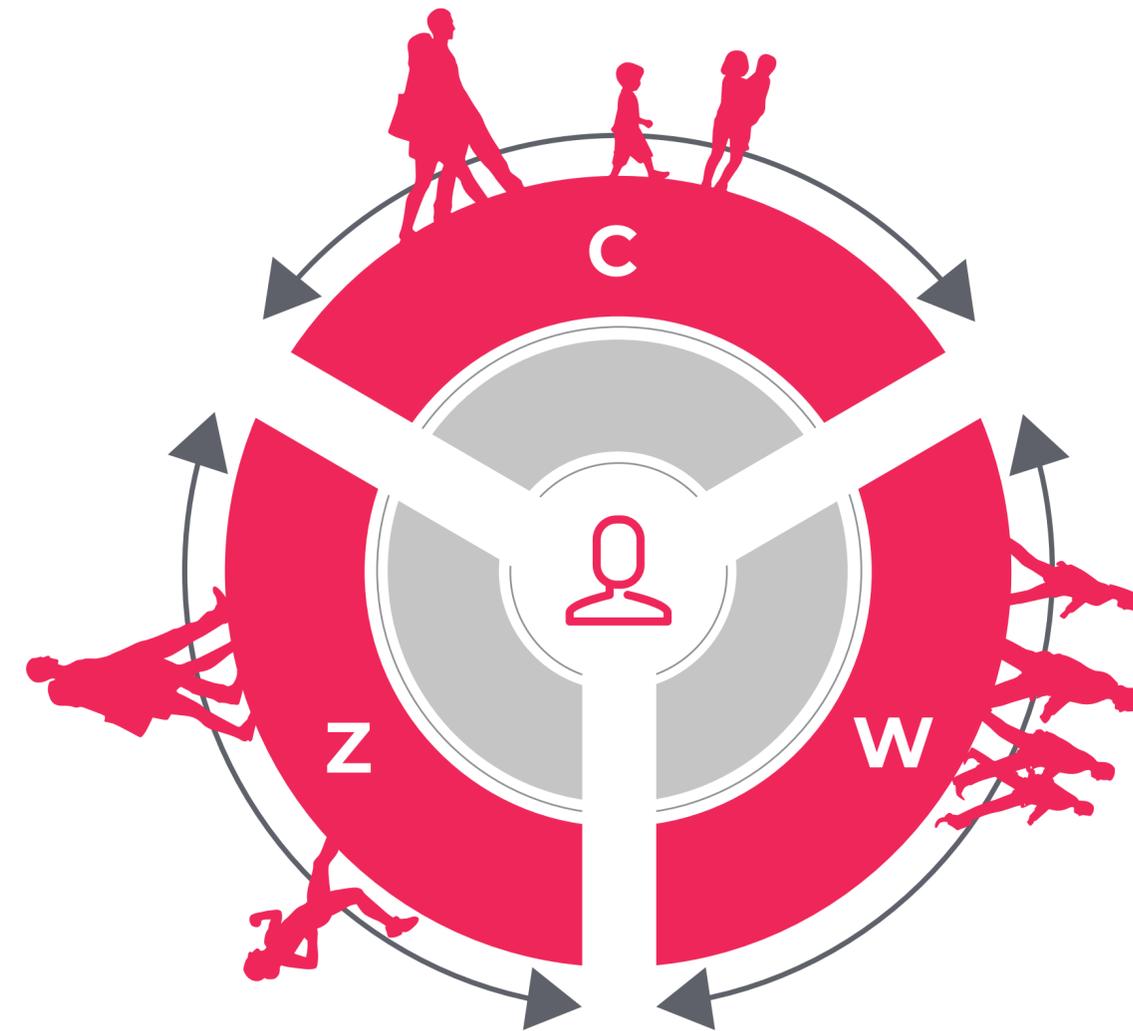
covid-19.goodrebels.com/es

Human Centered-Organizations (HCO)

Creemos en las organizaciones centradas en las personas y en mejorar las relaciones de las empresas con sus clientes, empleados y la sociedad en general.

The **consumer** journey

Exceeding expectations



The **citizen** journey

Creating value for wider society

The **co-worker** journey

Empowering internal innovation

Resultados

Good Rebels



Insights

01

Confianza en la gestión del CEO

De la capacidad de los CEOs para reenfocar la estrategia de negocio de las compañías tras la crisis del COVID-19 va a depender el futuro y la supervivencia de muchas empresas en los próximos meses

Existe una gran confianza por parte de los profesionales de marketing y comunicación en sus CEOs, valorando positivamente un 66,4% de los encuestados cómo su CEO ha actuado con anticipación en esta crisis.

02

Aceleración de la transformación digital

El Barómetro desvela interesantes previsiones en cuanto a las prioridades de las compañías y que supondrán un verdadero acelerador de la transformación digital.

El 83% asegura que se priorizarán los canales de captación y venta digital, y un 82% que se fomentará la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Para el 66% la pandemia contribuirá a que se adopten metodologías de innovación y desarrollo ágil, y un 78% opina que se acelerará la adopción de una cultura digital y de teletrabajo.

03

Prioridades del “new normal”

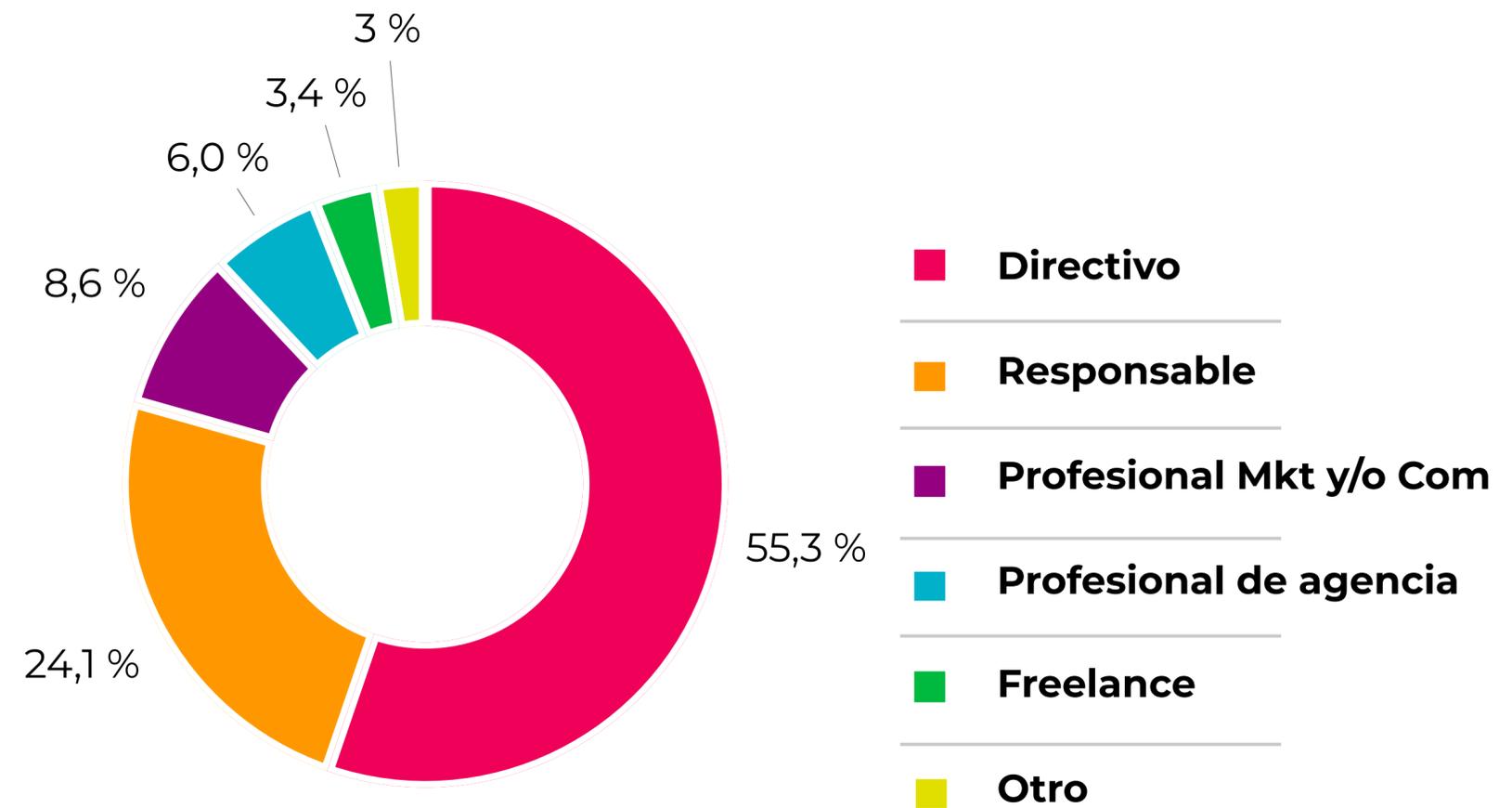
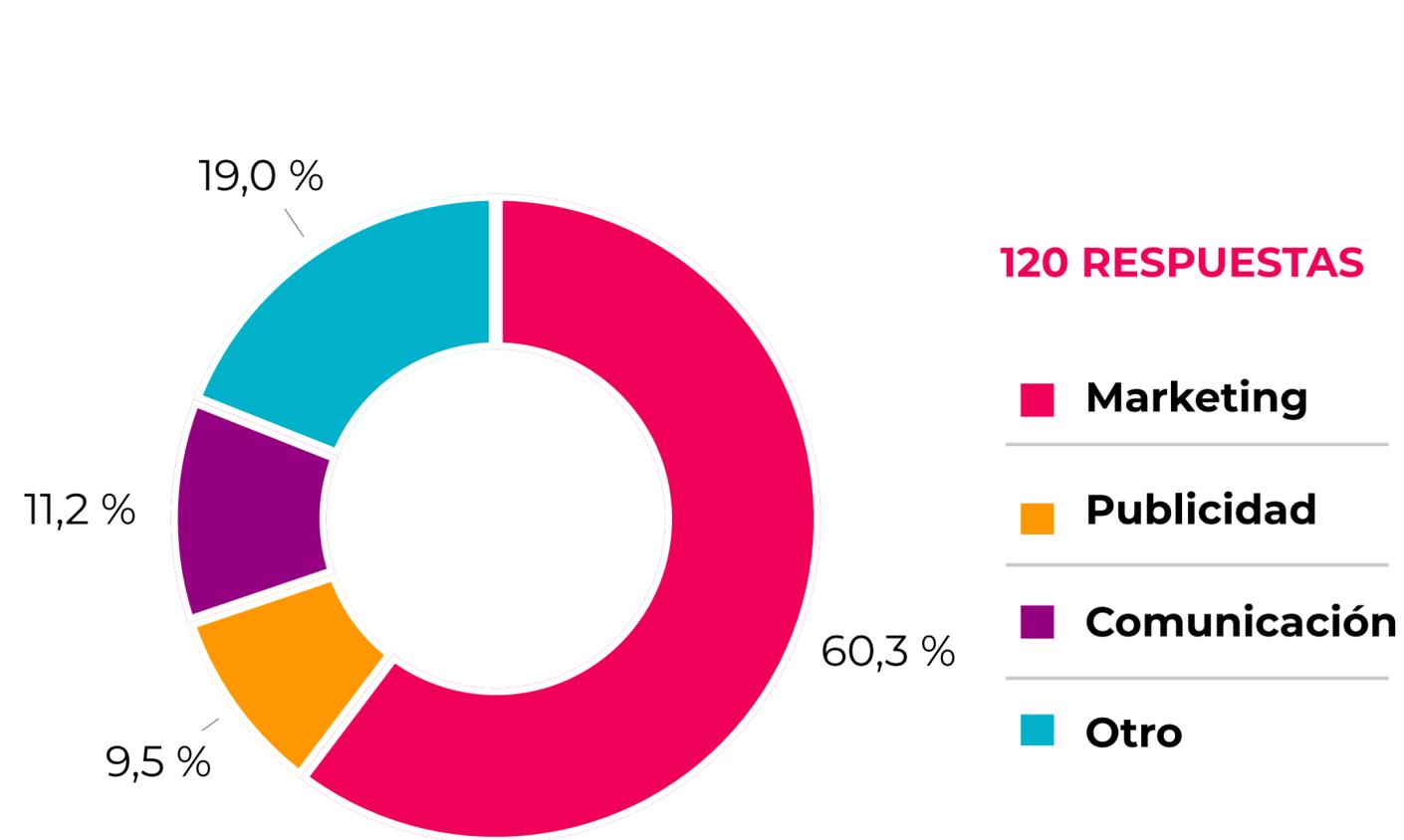
Tras la crisis se reforzará la **comunicación del propósito de marca (84%), se explorarán nuevas líneas de innovación de producto (72%), se reforzará la inversión en Programas de fidelización (69%) y se impulsarán estrategias de captación agresivas (55%).**

04

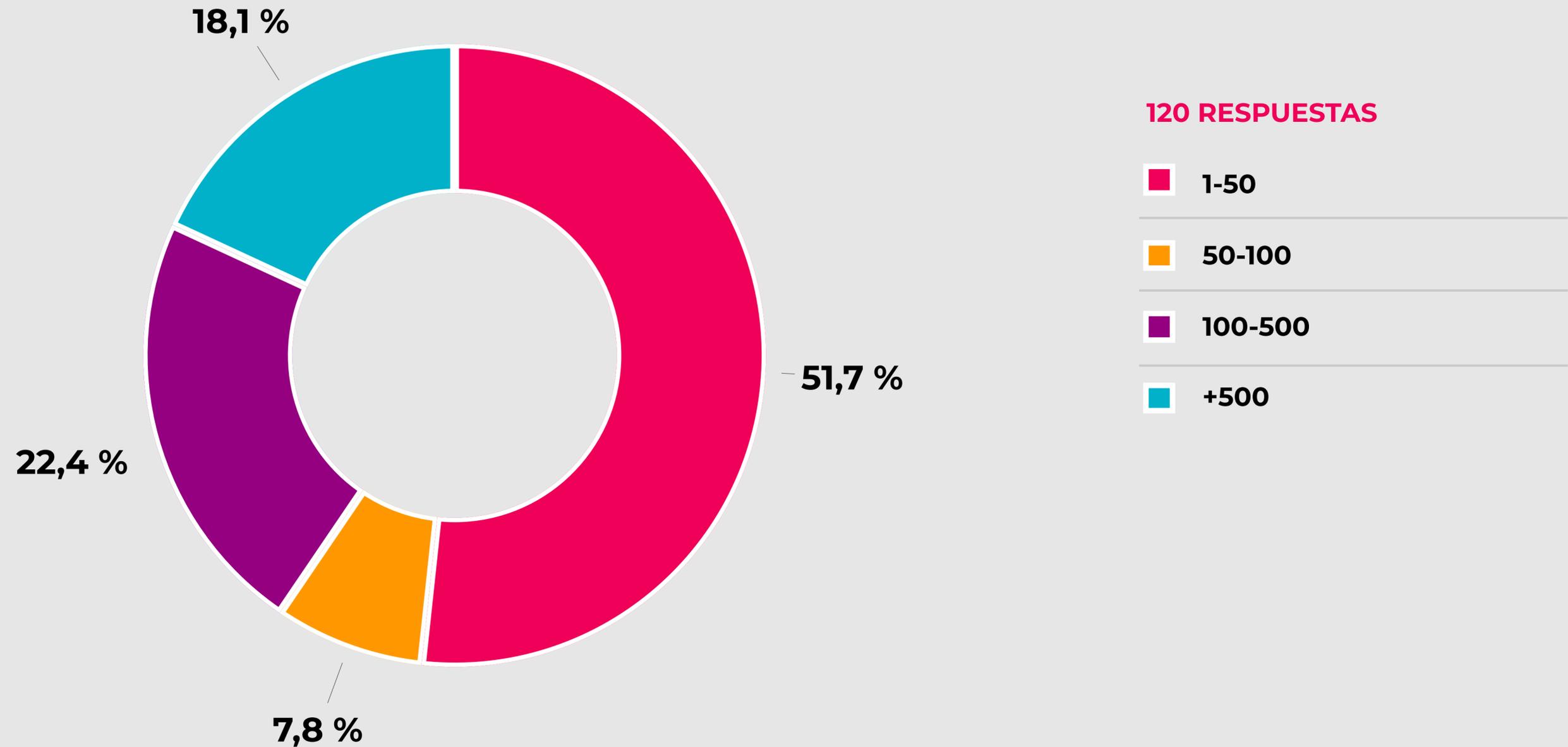
Caída de la inversión publicitaria

La expectativa de caída de inversión publicitaria empeora con respecto a la anterior oleada. **Frente a un 48,8% que preveía una reducción del 20% o más, en la segunda oleada ya son un 68,1% de los profesionales quienes consideran que esta reducción será mayor al 20% ó 30%.** En contraposición, se incrementa de un 4,1% a un 9,5% la previsión de que el gasto se mantendrá e incluso podría mejorar.

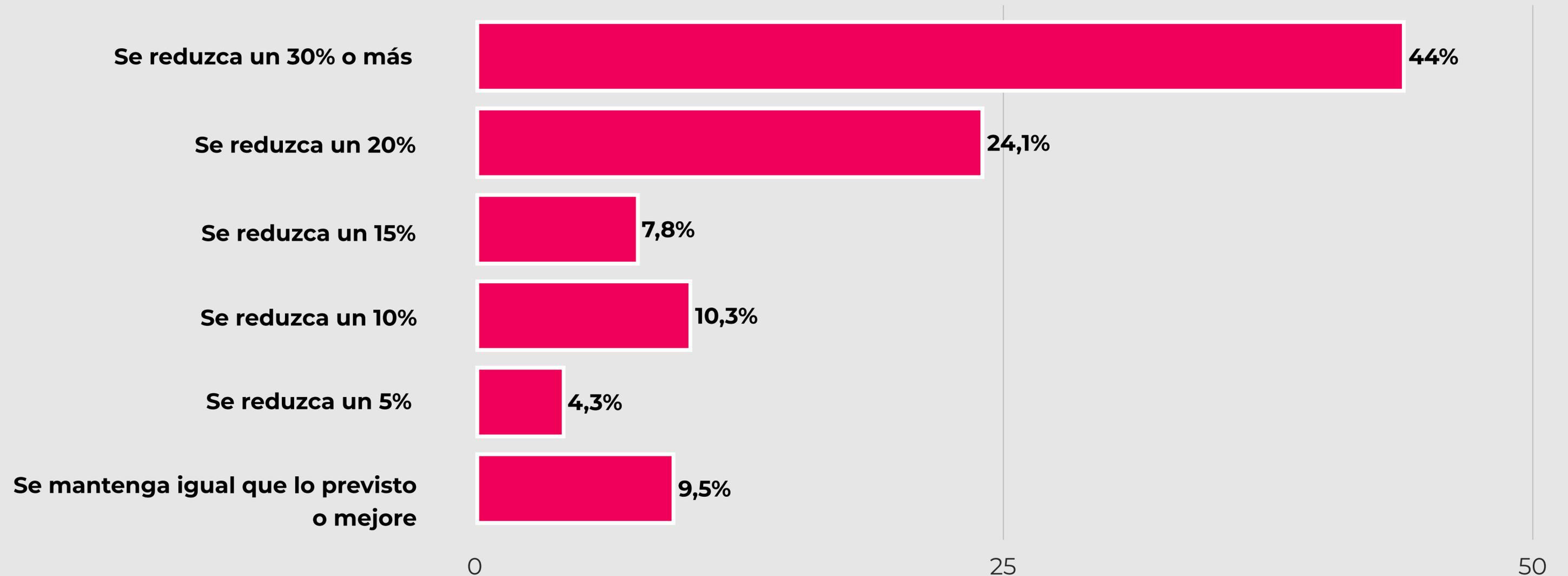
Ámbito de responsabilidad y cargo



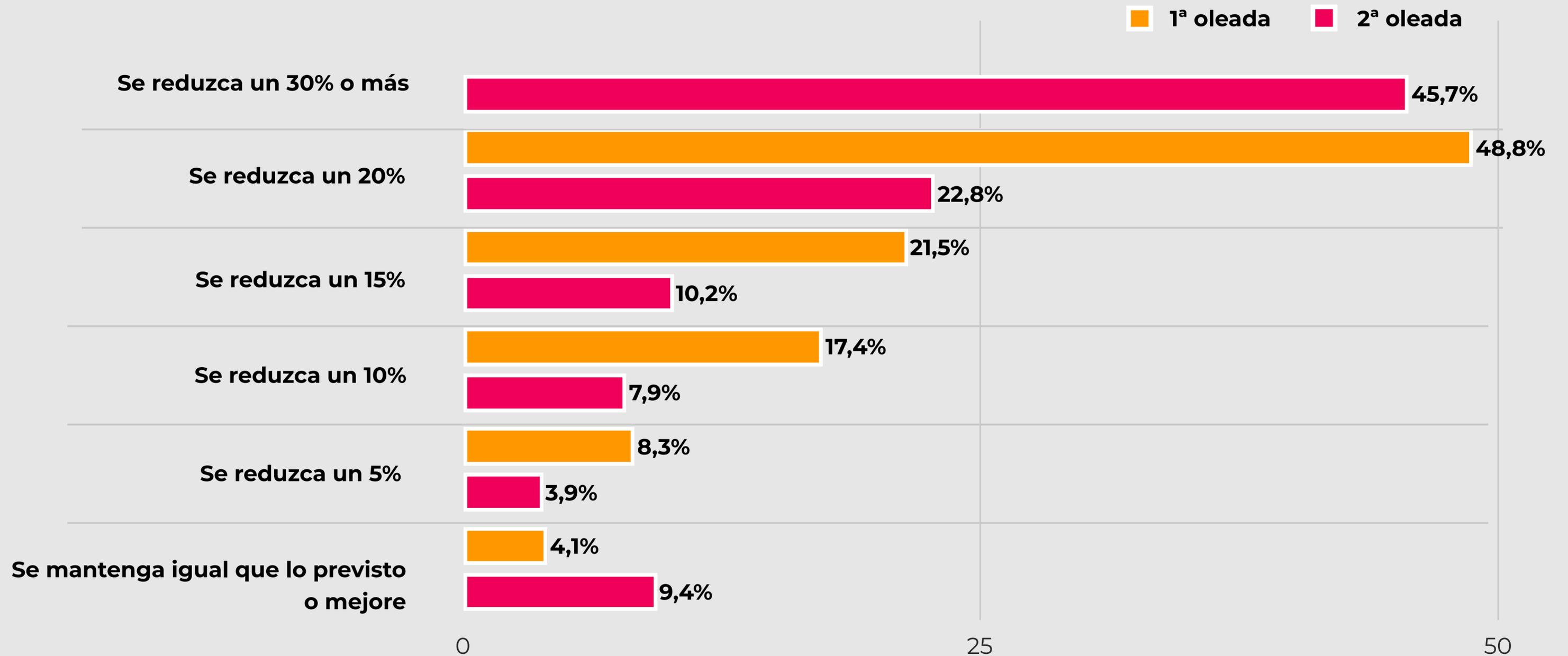
Tamaño de compañía



Prevés que el gasto publicitario de los próximos 6 meses en España:



Prevés que el gasto publicitario de los próximos 6 meses en España:



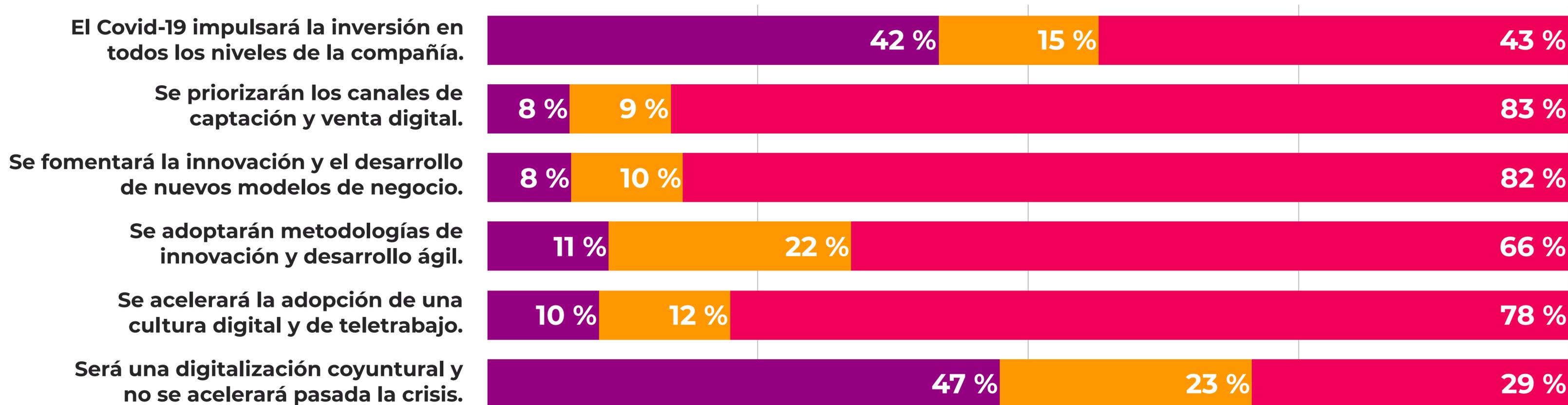
El COVID-19 como acelerador de la transformación digital de las empresas:

120 RESPUESTAS

■ Totalmente en desacuerdo / en desacuerdo

■ Neutral

■ Totalmente de acuerdo / de acuerdo



I BARÓMETRO COVID-19 Y MARKETING (2ª OLEADA)

¿Cómo prevés que el COVID-19 afectará al presupuesto total de marketing/ comunicación para 2020?

Perderé más del 50% para compensar la cuenta de resultados

16,4%

Se reducirá en un 30%

36,2%

Se reduzca un 10%

19,8%

Se reduzca un 5%

20,7%

Se mantenga igual que lo previsto o mejore

6,9%

0

20

40

¿Qué impacto tendrá la crisis en la inversión en estos ámbitos en los próximos 6 meses?

120 RESPUESTAS

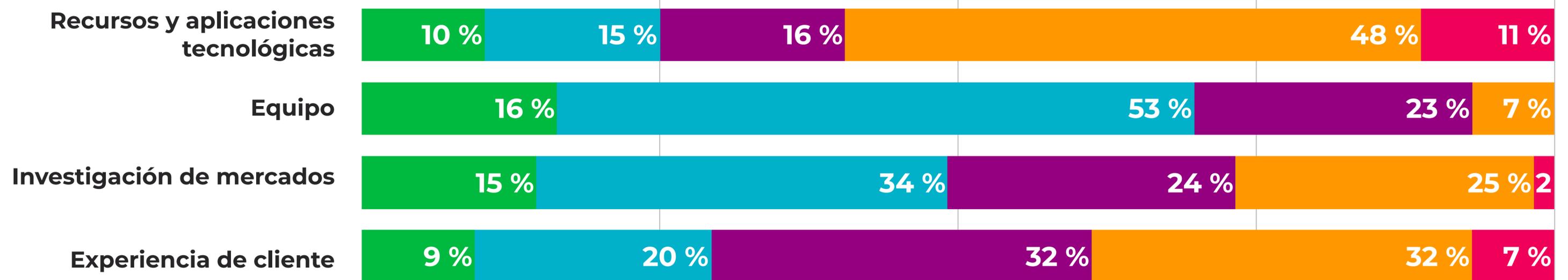
■ Se reducirá en +30%

■ Aumentará en 5%-25%

■ Se reducirá en 5%-25%

■ Aumentará en +30%

■ No variará



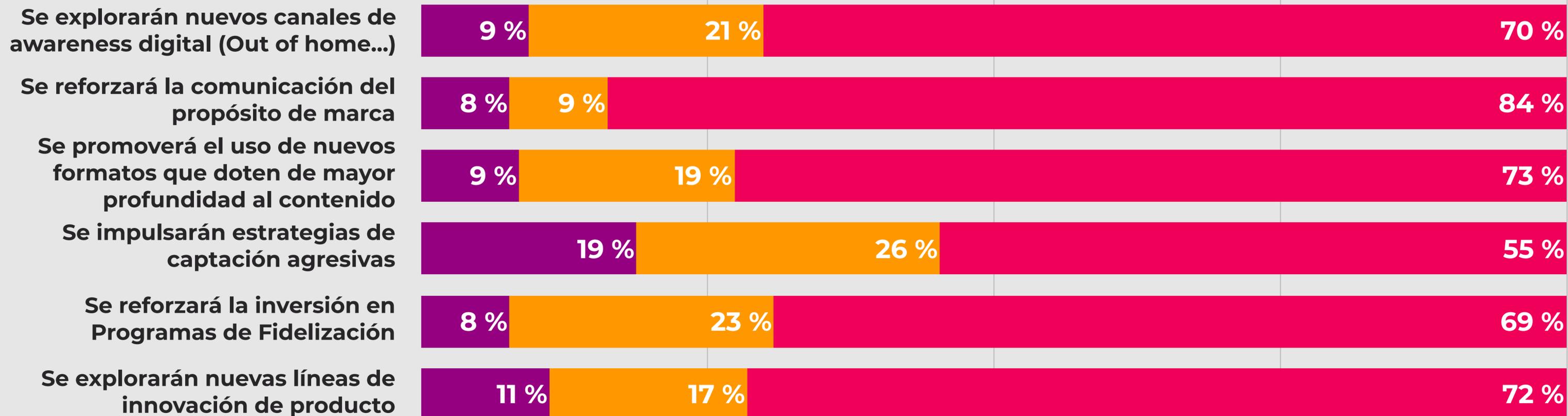
Cuando volvamos a la fase del “new normal”:

120 RESPUESTAS

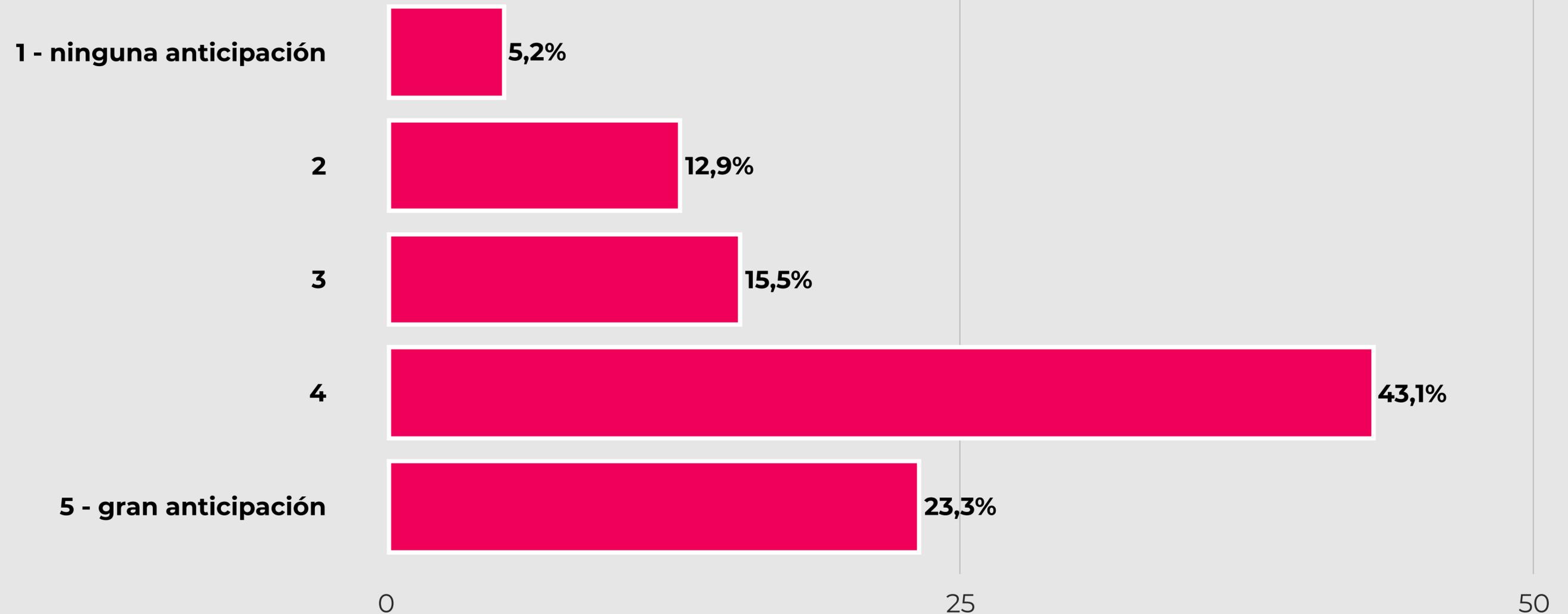
■ Totalmente en desacuerdo / en desacuerdo

■ Neutral

■ Totalmente de acuerdo / de acuerdo



¿Cómo valoras la gestión del CEO de tu compañía en términos de anticipación y reenfoque constante de la estrategia de negocio ante esta crisis?



Metodología Barómetro

Objetivo

Compartir información y aportar valor a los profesionales del marketing conociendo su percepción sobre cuestiones como la confianza del consumidor, el impacto en la inversión publicitaria o su perspectiva sobre la recuperación en un escenario lastrado por la crisis COVID-19.

Tipología de encuestado/a: directores/as y profesionales del ámbito del marketing y la comunicación.

Muestra 1ª oleada: 120 participantes.

Duración estimada encuesta: 4 minutos.

Tiempo activación 2ª oleada: desde el jueves 2 de abril hasta el sábado 4 de abril.

Herramienta para la configuración de la encuesta: Google Forms

Diseño: 6 preguntas opción única



La disrupción de la función de marketing y comunicación

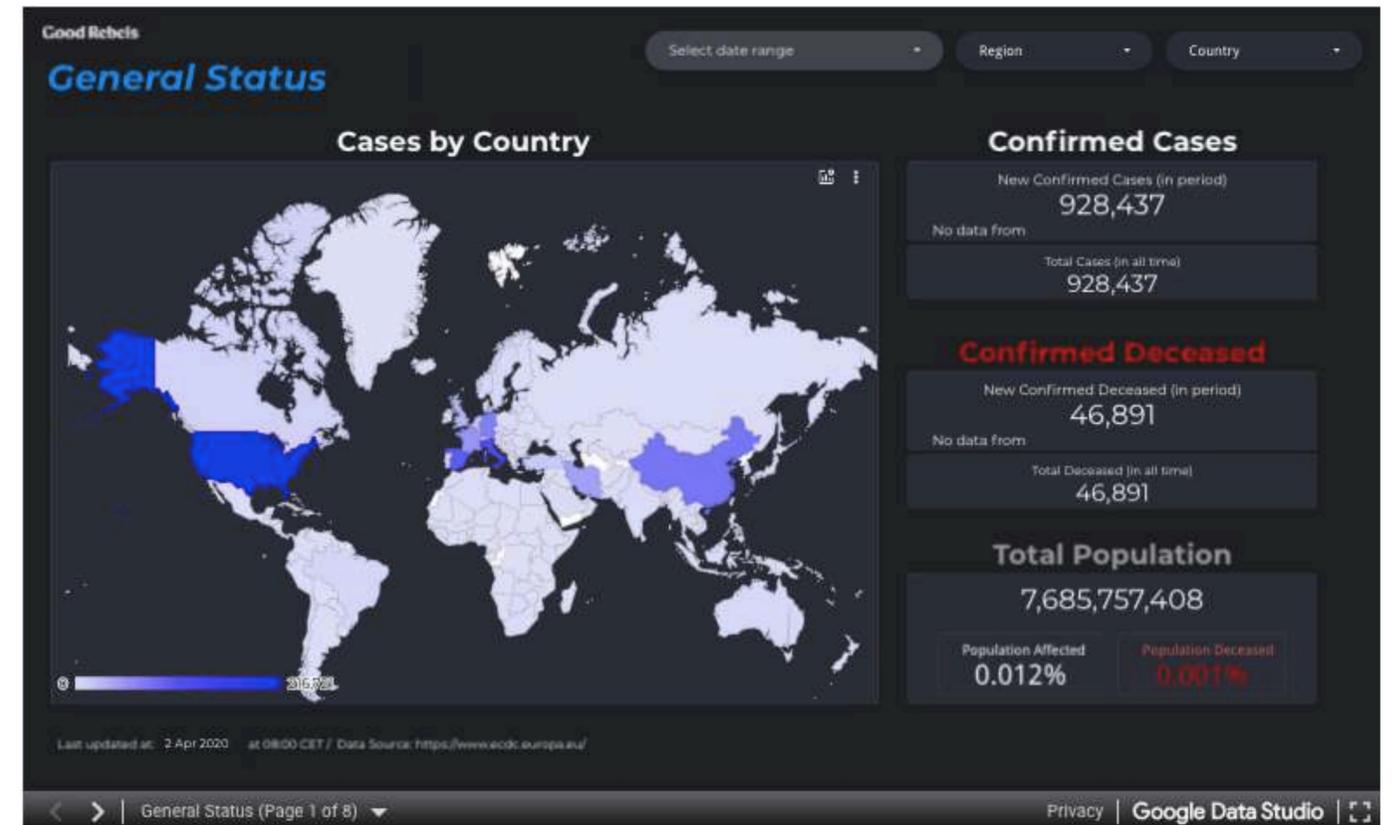
Good Rebels

La disrupción de la función de marketing y comunicación

El shock inicial de la crisis ha pasado y mientras en Europa y zonas de USA se ve ya la cuarentena como la nueva normalidad, también se ha cobrado conciencia de las desastrosas consecuencias humanas y económicas en el horizonte.

A la hora de publicación de esta nota, Nueva York ha superado los 1.200 decesos por Covid-19 y se prevé que supere a Madrid. Italia aún no alcanza el pico de nuevos fallecidos diarios (aunque se espera en una semana) y países como España han seguido el camino de Italia en el endurecimiento del “lockdown” prohibiendo actividades laborales no esenciales desarrolladas en puestos de trabajo físicos.

Mientras, otros países como Inglaterra amenazan ya con endurecer las medidas si ven acercarse el colapso de sus UCIs.



[Dashboard new cases and deceased](#), Good Rebels

La disrupción de la función de marketing y comunicación

Aunque varía por país, el sentimiento del consumidor se relaciona con la evolución de la curva de contagio (más optimista al principio y al final). En España, aún sin haber llegado al pico de contagios, solo un 19% de la población cree que la economía se recuperará en menos de 3 meses (**McKinsey**), frente al 60% de China, ya en la fase final.

El colapso obligado por los estados al desarrollo de determinados servicios como viajes, hotelería, restauración, entretenimiento público e incluso el cierre del retail no esencial, hace que todos los sectores en mayor o menor medida se preparen para una recesión que se augura larga. Las estimaciones medias de caída del PIB en los países europeos supera en algunas predicciones el 10% para 2020 (España puede quedar más perjudicada por el peso del sector turístico).

Los presupuestos de marketing se están ajustando, con gran impacto en la inversión en publicidad que se verá sometida a un **efecto látigo** y no podrá recuperarse pasada la cuarentena. En los resultados de la **primera oleada del Barómetro Covid-19 y Marketing** que lanzamos en España hace dos semanas, y que actualizaremos cada 15 días, un 44,6% de los profesionales encuestados prevé una recuperación lenta y otro 48,8% considera que el presupuesto publicitario se reducirá más de un 20%.

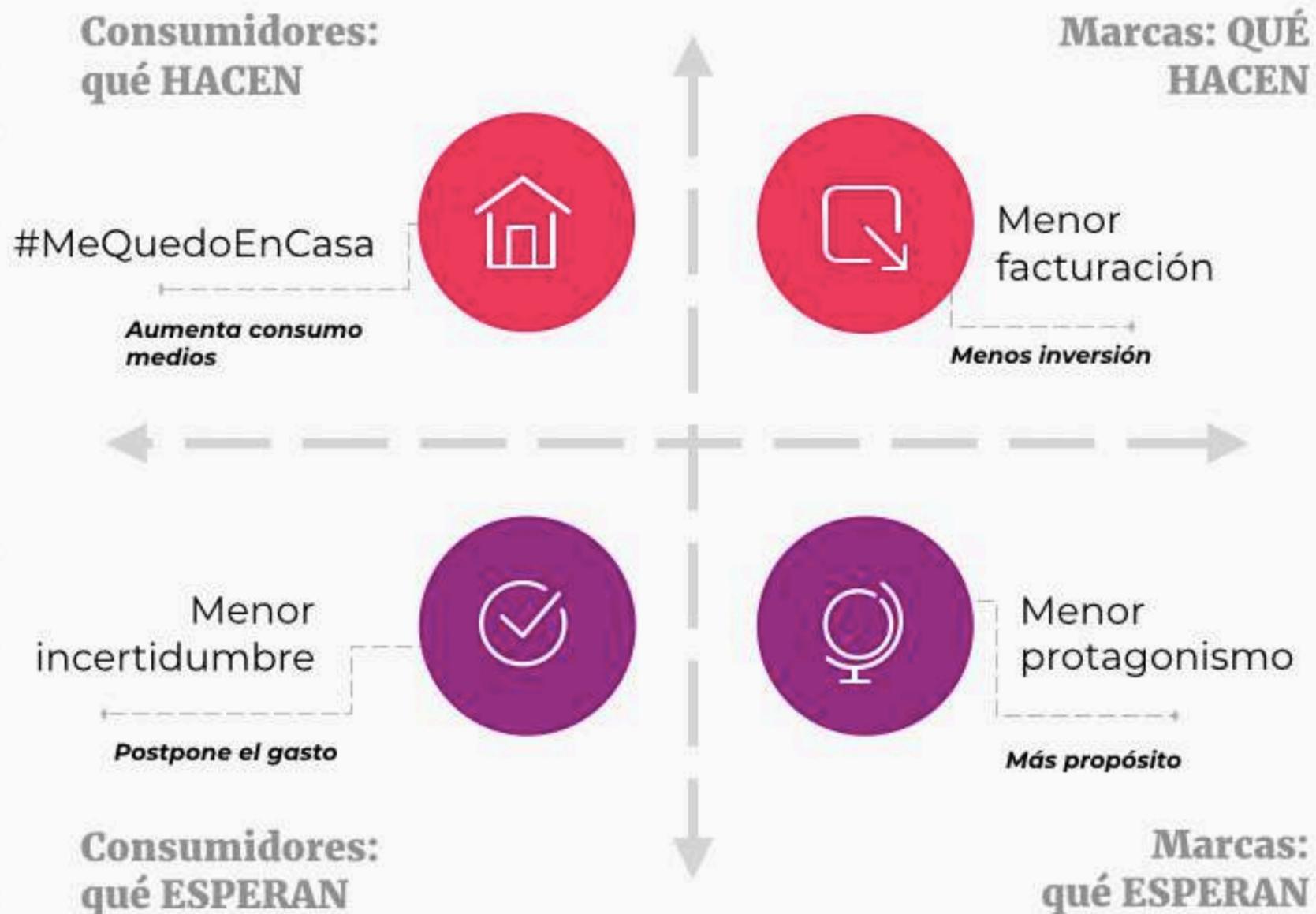
Además de nuestra propia inteligencia de datos, cada día recopilamos los datos provenientes de las fuentes externas más relevantes y que filtramos a posteriori para informar sobre nuestras recomendaciones a clientes desde una perspectiva del impacto en el consumidor, las marcas, los medios y el negocio. Esta información la actualizamos semanalmente.

#MeQuedoEnCasa: nuevos hábitos del consumidor

Aunque varía por país, **el sentimiento del consumidor se relaciona con la evolución de la curva de contagio** (más optimista al principio y al final).

En España, aún sin haber llegado al pico de contagios, solo un 19% de la población cree que la economía se recuperará en menos de 3 meses (**McKinsey**), frente al 60% de China, ya en la fase final.

Consumidores y marcas frente al COVID-19, Good Rebels



#MeQuedoEnCasa: nuevos hábitos del consumidor

A continuación enumeramos algunos de los **cambios de comportamiento** en Europa (especialmente España, UK, Italia) y Latinoamérica (especialmente en Brasil) observados en el mes de marzo:

- Se está produciendo un **aumento de la conectividad** en todos los medios y canales (+71% en el uso de Internet en general).
- El 66% declara **leer más noticias** que antes (y la mitad de estos, hacerlo mucho más que antes).
- Hasta un 70% declara estar **utilizando más el smartphone** (80% en caso de la Gen Z). Este aumento se intensifica todavía más en países como Brasil.
- Las **plataformas de mensajería en aumento** para la mitad de la población (en España con una subida del uso de WhatsApp del 76% en las últimas semanas).

- Prácticamente la mitad de los usuarios (un 45%) declara estar **utilizando las redes sociales más que antes**.
- El 40% declara haber **umentado su uso de plataformas de gaming** (y el 50% utilizando más las plataformas de **streaming**).
- La **Generación Z está creando 10 veces más vídeos** y utiliza las plataformas de music stream 7 veces más que los Boomers. Los **Boomers aumentan considerablemente su uso de la TV**.
- El consumo responsable todavía no es una prioridad (solo el 20% declara estar preocupado por las implicaciones económicas personales a largo plazo), pero **más de la mitad de los usuarios prevé demorar sus compras de gran consumo** hasta que la crisis empiece a amainar.

(Fuentes: *GW* | *Nielsen* | *Kantar*)

Impacto en ventas y en la función de marketing

Aerolíneas, hoteles, turismo, restauración, espectáculos públicos, todos estos sectores están viviendo un parón en seco de su actividad no conocido en la historia de nuestra sociedad moderna. Las **industrias de bienes de consumo**, en diferente grado, esperan una caída drástica de ventas durante la cuarentena, afectadas por el cierre del retail no esencial.

Otros sectores como la banca, automoción o servicios y software B2B prevén estar afectados en el medio plazo. Las interrupciones de la cadena de suministro pueden lastrar la disponibilidad de stock en la reapertura. La salida del confinamiento se prevé progresiva.

Aunque algunas categorías de productos de consumo han experimentado un empuje inicial, gigantes como Unilever (alimentación e higiene) prevén una caída de ventas mientras los supermercados operen en máxima seguridad durante la cuarentena.

Aunque el **eCommerce** se mantiene, su capacidad es limitada y no da abasto. Amazon anunció el 21 de marzo que **limitaría la entrega de algunas categorías esenciales** en Italia y Francia. Incluso la entrega de comida a domicilio se enfrenta a diferentes escenarios, con picos de incremento de actividad que podrían decrecer en otras fases y con diferente demanda por tipo de núcleo poblacional.

Impacto en ventas y en la función de marketing



CONSUMER SENTIMENT PULSE FROM MARCH 21-22, 2020
NEXT PULSE INSIGHTS COMING MARCH 25, 2020

Consumers expect to dramatically cut back spending across all categories except grocery and at-home entertainment.

Expected spend per category over the next 2 weeks compared to usual¹

Percent of respondents

■ Decrease ■ Stay the Same ■ Increase



1. Q: Over the next 2 weeks, do you expect that you will spend more, about the same, or less money on these categories than usual?
2. Net intent is calculated by subtracting the percent of respondents stating they expect to decrease time spent from the % of respondents stating to increase time spent

Source: McKinsey & Company M&S COVID-19 UK Consumer Pulse Survey 3/21-3/23/2020 N = 1,007 Sampled and weighted to match UK gen pop 18+ years.

McKinsey & Company 4

Las marcas no son protagonistas

Las marcas se enfrentan a una sociedad sobresaltada y expectante, con exposición constante a medios y noticias sobre el coronavirus. Los mensajes de las marcas son más honestos y tangibles, y las campañas que demuestran ingenio pero aportan poco, son señaladas y criticadas.

En esta primera **fase de shock**, no se presta mucha atención a las marcas, pero se comentará a posteriori lo que transmiten, y sobre todo, lo que hacen las compañías. La presión de ser “marcas con propósito” obliga a muchas a actuar (algunas por iniciativa propia y otras por arrastre). Muchas empresas arrancaron donando material sanitario, contribuyendo al bienestar del personal de hospitales pero según pasa el tiempo, esas acciones pueden sonar más oportunistas que honestas a una audiencia acostumbrada a las maniobras publicitarias.

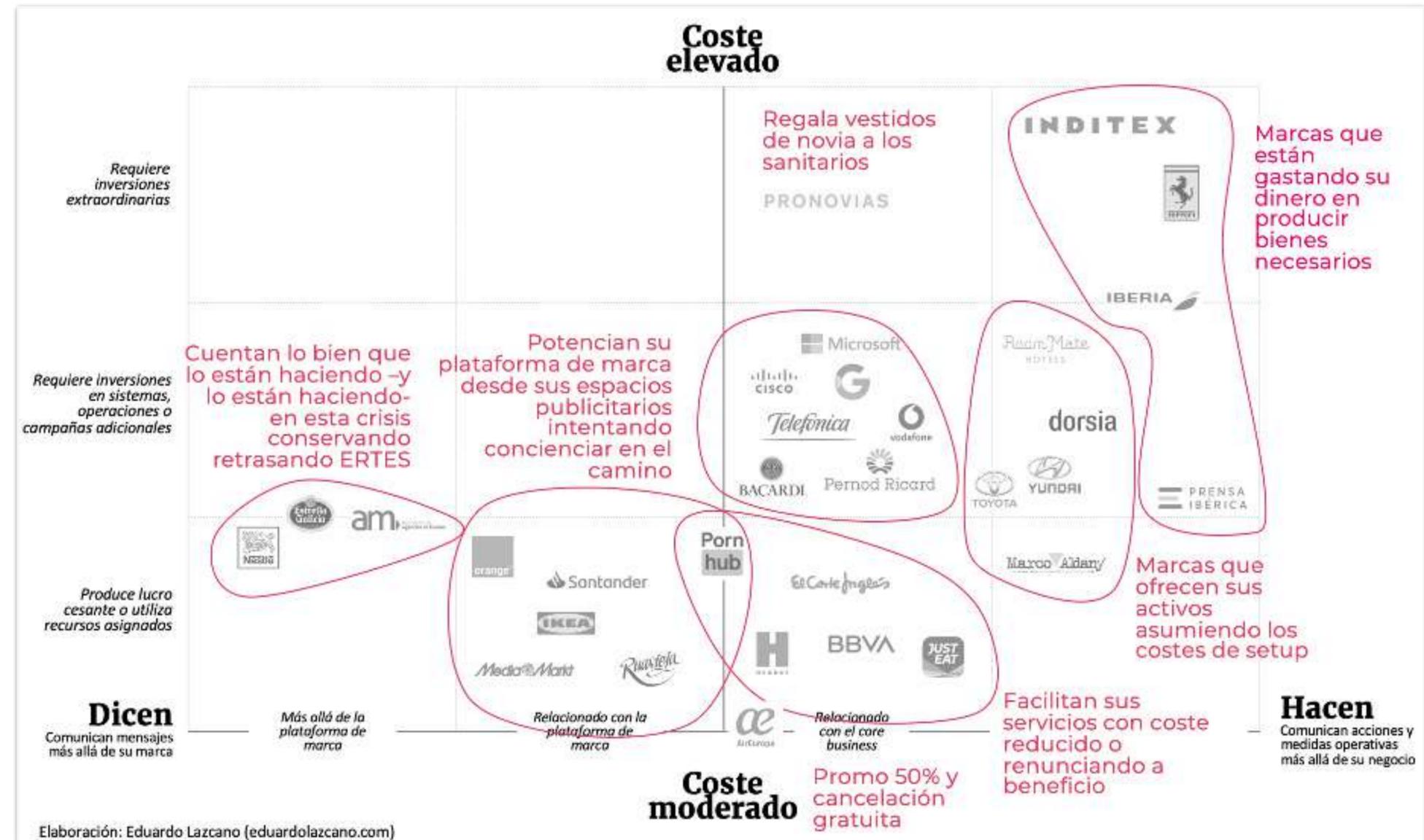
Se ha percibido en general en toda Europa una evolución a difundir mensajes de apoyo al consumidor y campañas emocionales orientadas a conectar con los diferentes estados psicológicos de la audiencia o generar sensibilidad hacia colectivos más desprotegidos como los mayores. La rebaja del foco comercial (**entre anuncios incluso de grandes anunciantes en varios países europeos de parada de la actividad publicitaria**) ha sido notable en la mayoría de sectores.

Aunque muchas marcas prevean congelar sus acciones publicitarias, el **Barómetro Covid-19 de consumidor de Kantar** sugiere que las marcas no deberían hacerlo.

Las marcas no son protagonistas

Tras el shock inicial en los arranques del confinamiento, en los últimos días hemos observado una **mayor conexión entre áreas y departamentos** (especialmente entre las áreas de Comunicación, Customer Service, Estrategia de cliente y Marketing), dando prioridad a la agilidad, rapidez y adecuación de actuación y menor a la creatividad o a la innovación de formatos.

La **redirección hacia digital en todas las fases del funnel ha sido evidente**, con un aumento de Webinars, eventos online, video-streaming, contenido en redes sociales y campañas 100% digitales o repartidas entre TV y digital.



Mucho consumo de medios y pocos anunciantes

En general, se sigue esperando que los forecast anuales de inversión en publicidad en los mercados más afectados por el Covid-19 sean corregidos a la baja en abril. Las publicaciones impresas y “out of home” serán las más afectados, ningún canal (ni el digital) parece que vaya a evitar una caída frente a las previsiones iniciales. Es interesante señalar que en el caso de China, **donde esa previsión anual ya ha sido rehecha**, la pendiente de crecimiento no varía.

En el medio televisivo, el inventario publicitario empieza a renegociarse (para llevarlo hacia plataformas digitales o stream), aunque muchos anunciantes deciden rehacer su mix de medios al ver que el match publicitario entre los intereses de audiencia y la parrilla de contenido se resiente, como es el caso de la **pérdida de la audiencia joven** al cancelarse los eventos deportivos.

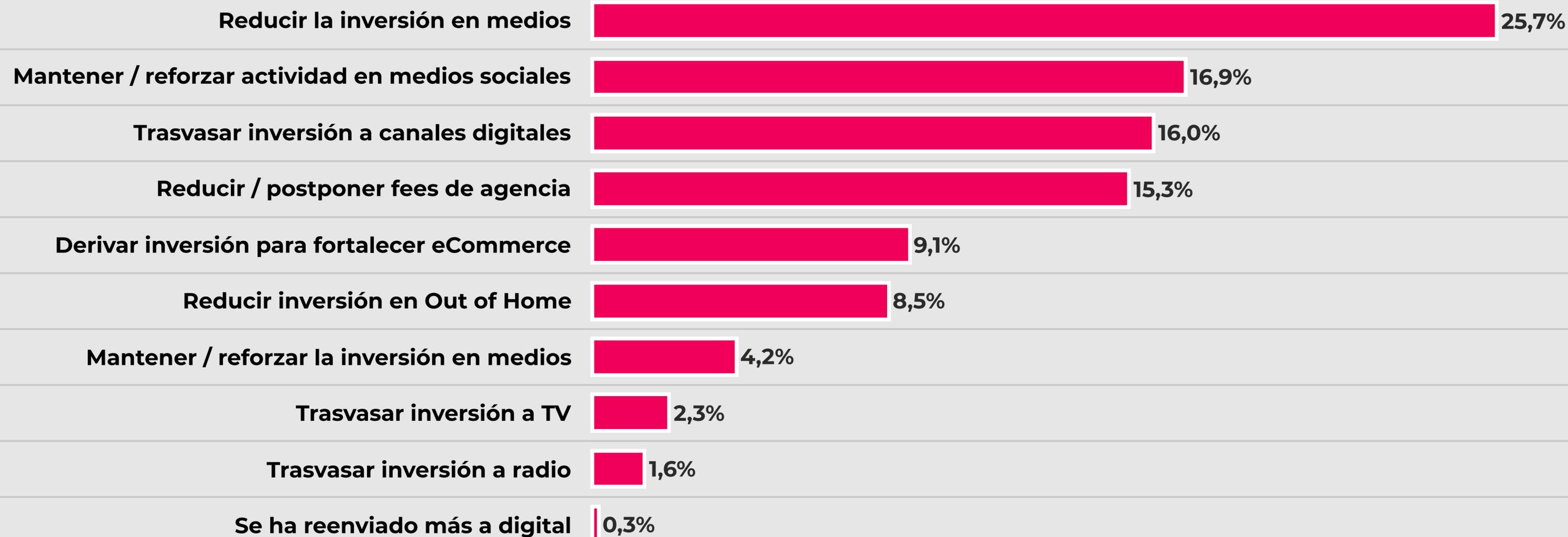
Mientras tanto, Facebook y Google, que obtienen más de un tercio de su ingreso gracias a sectores como turismo y retail, **podrían llegar a perder más de 44.000 millones este 2020.**

Según nuestro barómetro (**1ª oleada Covid-19 y Marketing**), en España el 16% de los profesionales de marketing y comunicación encuestados declara estar trasvasando inversión al medio digital en estos momentos, mientras que el 16,9% garantiza que mantendrá o reforzará su actividad en medios sociales.

Las campañas en digital se han reducido en general y en algunos casos están bajando sus costes. Según **SocialBakers, el CPM en Facebook se ha reducido más de un 50%** en una comparativa de noviembre 2019 y marzo 2020. Más allá de la estacionalidad de los costes en sistemas de puja, parece que hay más consumo digital que nunca, pero menos anunciantes que nunca.

¿Cuáles de las siguientes medidas se han acometido o se baraja acometer en estas semanas? Base 100

120 RESPUESTAS



¿Cuánta transformación digital en realidad?

En apenas 2 semanas, el avance de la transformación digital en las organizaciones se ha puesto a prueba. Empresas de consumo que no han desplegado (o lo han hecho tímidamente) estrategias de venta online antes de la crisis se ven ahora perjudicadas.

Sistemas de teletrabajo implantados con urgencia y trabajadores en remoto desconectados, líderes recelosos o equipos con problemas para colaborar como antes. Hasta la industria del videojuego, con mucha venta digital en mercados como USA, sigue teniendo **gran dependencia del retail físico** en otros.

Cambio de hábitos que cimentan la super-digitalización que viene

Varios de los hábitos que estamos adoptando en esta cuarentena podrían hacerse permanentes cimentando las cinco palancas que sustentan la digitalización de la función de marketing.

- **Relación no presencial**
- **Expectativa de personalización por parte del consumidor**
- **Acceso a datos del cliente/ciudadano por parte de las organizaciones**
- **La percepción de valor recibido disminuye (modelos *long tail*)**
- **Simetría de la información disponible entre consumidor y empresa**

Cambio de hábitos que cimentan la super-digitalización que viene

Relación no presencial

Durante dos décadas, la digitalización ha basado una gran parte de su propuesta de valor en la construcción de una relación no presencial ni síncrona entre cliente y marca durante gran parte del proceso de decisión, compra y consumo. Aportando valor a ambas partes.

¿Cómo puede afectar a este equilibrio el rápido cambio de hábitos que estamos viviendo? **Deborah Tannen**, galardonada escritora y profesora en Georgetown lo plantea de esta forma “En lugar de pensar “puedo hacer esto online” pensaremos “¿hay motivo para hacer esto en persona?”

Por ello, muchos hábitos positivos (atender clases de yoga, jugar juegos de mesa con amigos...) que se están llevando de manera natural a entorno digital en estas semanas, en muchos casos formarán parte de rutinas nuevas puramente digitales que sustituirán a las presenciales.

Cambio de hábitos que cimentan la super-digitalización que viene

Expectativa de personalización por parte del consumidor

La voluntad de los usuarios de disfrutar de experiencias (de compra, de ocio, de información) personalizadas ha sido constante en los últimos años, impulsada por la eficiencia de costes para ofrecerlas que la digitalización ha traído. Ya en 2017, 49% de los consumidores las demandaban.

La personalización es eficiente en términos de coste de ventas, pero es costosa y compleja para muchas empresas y en ocasiones con coste medioambiental elevado.

Como sugiere **Sonia Shah**, puede que esta expectativa se reduzca un tiempo tras el fin de los confinamientos, dando un balón de oxígeno a muchas empresas para preparar su adaptación cuando la expectativa de personalización resurja.

Cambio de hábitos que cimentan la super-digitalización que viene

Acceso a datos del cliente/ciudadano por parte de las organizaciones

Sorprendentemente, en marzo de 2020 casi cualquier empresa tiene más datos de una persona que su gobierno (en el mundo occidental).

Quizá esta crisis propicie un triple cambio de comportamientos. Por un lado, que algunas administraciones públicas trabajen de una manera más decidida en la generación de datos de las relaciones con sus ciudadanos.

Por otro, que estos cambien su perspectivas frente a privacidad. Y por último que los datos de compañías sean considerados un bien de interés público, **como sugieren algunos autores.**

Cambio de hábitos que cimentan la super-digitalización que viene

La percepción de valor recibido disminuye (modelos *long tail*)

En el momento en el que se recupere la confianza, muchos servicios que vivían por inercia, corporativismo o por reglamentos sectoriales van a ver modificada de manera lenta pero sustancial su propia razón de ser.

Como destaca el oncólogo estadounidense **Ezekiel J. Emanuel** cuando habla del despliegue de la telemedicina como forma de aliviar el peso asistencial en hospitales en todo el mundo, muchos de esos servicios han atravesado un punto de disminución de la percepción de valor, de no retorno.

Otros como teletrabajo, la formación online o la actividad política presencial se encontrarán en similares circunstancias, cambiando profundamente la lógica de marketing de esos sectores.

Cambio de hábitos que cimentan la super-digitalización que viene

Simetría de la información disponible entre consumidor y empresa

Precisamente ese aumento de la vertiente digital en servicios y actividades con un gran peso presencial en su propia lógica de ser, propiciará que el usuario dispondrá de un volumen incluso mayor de información para poder tomar decisiones informadas sobre cuáles escoger.

Eso obligará a esos proveedores de servicio a acelerar su transformación digital en el ámbito de la prestación del servicio.

eCommerce: punto de no retorno

El confinamiento obligatorio ha propiciado que **grandes volúmenes de consumidores recurran al eCommerce por primera vez** y está cambiando los porcentajes relativos de los sectores que contribuyen al total del ecommerce mundial.

La crisis del SARS supuso un punto de inflexión para los gigantes de eCommerce y digitales chinos y aunque ya no estamos en 2003, el volumen de transacciones online frente al total en retail en China supera el 30%, cuando UK y Surcorea alcanza el 20%, muy por delante del cuarto y restantes mercados.

Seleccionando distintas fuentes y haciendo un sencillo análisis podemos estimar algunos escenarios, teniendo en cuenta además datos de mercados que se encuentran en distintos momentos de la epidemia.

- **Compras de ecommerce que se posponen.** De acuerdo con GWI, entre el 20% y el 40% de las operaciones de compra se posponen en tickets, viajes y vuelos (cuanto más joven es el comprador – más pospone la compra, en todos los sectores). Es interesante destacar que los tres sectores tienen un porcentaje enorme, en muchos mercados, de ventas en ecommerce frente al total.
- **Apoyo de actores implicados.** Al mismo tiempo, se está tratando de propiciar una aceleración de la adopción de soluciones de ecommerce y captación online para comercios que aún no disponen de ellos, por parte de diferentes empresas. Mientras Facebook ha creado un proyecto de 100M de dólares, la plataforma de crowdfunding Wefunder lanza un programa privado de ayudas en su plataforma y Google lanza una línea de crédito de \$340M para que pequeños negocios utilicen sus soluciones.

eCommerce: punto de no retorno

- **Las categorías y tiendas que están creciendo durante los confinamientos mantienen en algunos casos esos niveles.** Los datos de ecommerce de productos que sí se pueden comprar aumentan profundamente. En Italia y en otros mercados. Particularmente interesante es que en China ha aumentado x3 la venta online de productos de alimentación y Alibaba ya está a niveles pre-brote. Mientras que JD – su principal competidor- prevé tener en marzo el mejor mes en año y medio.

¿Qué pasará después?

Viendo el escenario descrito parece que podemos estar asistiendo a una **aceleración del ecommerce cuando el consumo vuelva**. Más del 50% globalmente dicen que reactivarán sus compras en cuanto su país supere el brote, otro 40% no sabe cuándo lo hará, sólo un 10% no lo hará.

Los sectores con mayor cuota de ecommerce han sido los más dañados por **factores externos al uso de ecommerce** y esos sectores en su mayoría venden servicios, que no se han visto afectados por el cese de producción si no por regulación de los estados. Por lo que les será fácil recuperar el gasto de sus clientes. Además todos los sectores en los que sí se venden productos, pueden beneficiarse de que las fábricas en China son las primeras que están reabriendo.

Para completar ese círculo virtuoso, vemos que los segmentos de población que más usan ecommerce, son los que antes lo frenaron y son los que más rápido muestran disposición a retomar el consumo; que además se beneficiará de un aumento en la oferta de esos nuevos actores que están recibiendo ayudas y/o creando proyectos nuevos, lo que podría aumentar la cuota de ecommerce frente a retail convencional.

Los retos del CMO en la era del coronavirus

La necesidad de superar silos organizacionales, visiones e intereses particulares y **centrarnos en el cliente** se acrecienta frente a una crisis como la del coronavirus. En los primeros compases, la comunicación corporativa debe tomar el control y centrarse en mensajes de seguridad y de servicio al cliente.

El liderazgo del CEO es obvio y el director de marketing debe reducir el protagonismo de la marca y ser la voz del cliente, poniéndose al servicio de la comunicación corporativa, la atención al cliente, logística y los partners de la cadena de suministro

Es momento de **escuchar al cliente por todos los canales**: call centers, monitorización de redes sociales, paneles online, llamadas personales. Y establecer coherencia en todos los puntos de contacto, frente a la interrupción impuesta por los estados de emergencia, transmitiendo valores de marca que ahora debe ser más organización y personas y menos logos y creatividad.

Mantener una comunicación constante y consistente en medios digitales y sociales, aunando y dando voz allí a los empleados de la firma

Trabajo remoto, liderazgo digital y *people-centrism*

Es responsabilidad del directivo de comunicación y marketing mantener en el arranque e incrementar luego la productividad de equipos (internos y externos) que pueden verse menguados temporalmente por la enfermedad o revisiones presupuestarias. Usando las herramientas adecuadas, liderando con el ejemplo, comunicando (y sobre-comunicando) con transparencia y rebajando tan pronto como sea posible la sensación de emergencia.

Además, los tres viajes con los que caracterizamos a las **organizaciones centradas en las personas**: el del cliente, el empleado y el ciudadano están más entrelazados que nunca. Y aunque el CMO no sea el único implicado, tiene una oportunidad para elevar este discurso al comité de dirección. Frente al Covid-19, los consumidores no se sienten consumidores, y las marcas deben ser menos marcas y más organizaciones.

Human Centred-Organisations (HCO)

Creemos en las organizaciones centradas en las personas y en mejorar las relaciones de las empresas con sus clientes, empleados y la sociedad en general.



El *roadmap* de las marcas frente al Covid-19

Los responsables de marketing y comunicación de las organizaciones se enfrentan a uno de los mayores retos de nuestra historia reciente. Cómo se maneje esta crisis diferenciará a las organizaciones más solventes del resto. El tono y la combinación de medios adecuados, el equilibrio entre recortes presupuestarios y la oportunidad reforzar a la marca cuando la nueva normalidad se recupere y la capacidad para reforzar la experiencia y nuestra conexión con el cliente y creando nuevos modelo de negocio frente a la previsible super digitalización, marcarán a ganadores y perdedores cuando la crisis pase.

En el siguiente roadmap incluimos algunas de las conclusiones y recomendaciones en las que profundizaremos durante las siguientes semanas mientras recabamos nuevos datos y ahondamos en las reflexiones y fases de esta pandemia.

	RE - Adjust	RE - Engage	RE - Launch	RE - Invent
	Shock and Adjust	Reconnect and Engage	Revenge Spending	New Normal
Key indicators	<ul style="list-style-type: none"> I. Comienzo del confinamiento masivo en Europa. II. Aumento exponencial de los casos a diario. III. Pico de la curva de contagios todavía por llegar. 	<ul style="list-style-type: none"> I. Madurez confinamiento (+4 semanas en Europa). II. Descenso paulatino de casos diarios. III. Pico de la curva de contagios superada. 	<ul style="list-style-type: none"> I. Levantamiento controlado del confinamiento. II. Pocos nuevos casos diarios locales. III. Última fase de descenso de la curva. 	<ul style="list-style-type: none"> I. Apertura total de comercios y establecimientos físicos. II. Celebración de eventos sociales de gran envergadura. III. Curva de contagios aplanada.
Consumer	Sobrepasado y expectante <ul style="list-style-type: none"> Expuesto a medios de información. Incremento conversaciones en redes sociales y "dark social". Mayor consumo de todos los canales. 	En cuarentena y "a la espera" <ul style="list-style-type: none"> Menor exposición a la actualidad coronavirus. Digitalización de su rutina: formación en línea, ritos virtuales, ocio conectado, etc. Intención de consumo más allá de lo esencial. 	Vuelta a rutina controlada <ul style="list-style-type: none"> Confianza incierta: recesión vs. recuperación rápida. Con "hambre de gasto y consumo" en sectores no esenciales, pero inquieto. Nuevos hábitos digitales de comportamiento y consumo. 	Integrado en una sociedad hiperconectada, diferente <ul style="list-style-type: none"> Mayor consumo de medios digitales, rutina informativa. Hábitos de consumo revisados. Afectado por la crisis (desempleo o temor a desempleo) en diferente medida.
Business	Gabinetes de crisis <ul style="list-style-type: none"> Revisión del impacto en negocio del estado de alerta gubernamental. Transformación acelerada de sistemas de teletrabajo. Foco en servicio a cliente, sistemas <i>delivery</i> remoto y revisión estrategia de cliente. 	Integración áreas: mkt, att cliente, comms, ventas, operaciones <ul style="list-style-type: none"> Revisión presupuestaria según escenarios PIB. Preparación operaciones reapertura. Revisión planes innovación (CX y modelos negocio) para fase <i>Re-Invent</i>. 	Re-evaluación de forecast e impacto económico <ul style="list-style-type: none"> Objetivo principal en recuperación de ventas. Revisión avance y nuevos planes de transformación digital en consejo dirección. Foco en promoción y eventos clave Q3-Q4. 	Foco en experiencia cliente y re-inversión digital <ul style="list-style-type: none"> Incremento sostenido de modelos de relación virtual y eCommerce. Desarrollo de nuevos modelos frente a la superdigitalización. Aceleración tecnológica e impacto industrias atrasadas.
Brand Message	Publicidad y acciones de contribución real <ul style="list-style-type: none"> Comunicación <i>purpose-driven</i> y <i>people-first</i>. Foco no comercial y cese del <i>show-off</i> creativo. Mensajes de seguridad, apoyo emocional y solidaridad. 	Branding, engagement + preparación reapertura <ul style="list-style-type: none"> Campañas fidelización y apoyo en pre-consumo para pequeño comercio. <i>Employee & Brand Advocacy</i>. Revisión mensajes comerciales. Mensaje de empatía con el consumidor "a la espera". 	Liderazgo de consumo y Mkt de concienciación <ul style="list-style-type: none"> Foco casi total en comercial (sectores no afectados). Impulso estrategias de recuperación de cliente. Mensajes optimistas centrados en "la vuelta a la rutina". 	Refuerzo del propósito de marca <ul style="list-style-type: none"> Marcas más centradas en las personas: <i>Human-centric brands</i>. Tono transparente y emocional.
Channels / Media	Foco digital <ul style="list-style-type: none"> Revisión urgente del mix medios. Reducción de la inversión publicitaria. Aumento de comunicación en medios sociales y digitales propios. 	Renegociación + foco en canales digital <ul style="list-style-type: none"> Preparación de presupuestos en TV y tradicional para Q3-Q4. Reactivación campañas comerciales en sectores no esenciales (<i>home appliances, software, entretenimiento, food delivery</i>). 	Reinversión agresiva en medios <ul style="list-style-type: none"> Reactivación de medios apagados (<i>Print, Out of Home</i>). Reconsideración presupuesto 2020-21 (stock existente, recesión, etc.) Mantenimiento de canales digitales activados con la crisis. 	Foco multicanal y digital <ul style="list-style-type: none"> Prioridad a medios propios (<i>UX, SEO, contenido</i>), redes sociales, Apps y eCommerce. Se acelera trasvase presupuesto a digital. Se acelera innovación y se crean nuevos canales digitales. El mix de medios se enfoca a la experiencia digital.

Fase 1

RE - *Adjust*

Key indicators

Shock and Adjust

- I. Comienzo del confinamiento masivo en Europa.
- II. Aumento exponencial de los casos a diario.
- III. Pico de la curva de contagios todavía por llegar.

Consumer

Sobrepasado y expectante

- Expuesto a medios de información.
- Incremento conversaciones en redes sociales y “dark social”.
- Mayor consumo de todos los canales.

Business

Gabinetes de crisis

- Revisión del impacto en negocio del estado de alerta gubernamental.
- Transformación acelerada de sistemas de teletrabajo.
- Foco en servicio a cliente, sistemas *delivery* remoto y revisión estrategia de cliente.

Brand Message

Publicidad y acciones de contribución real

- Comunicación *purpose-driven* y *people-first*.
- Foco no comercial y cese del *show-off* creativo.
- Mensajes de seguridad, apoyo emocional y solidaridad.

Channels / Media

Foco digital

- Revisión urgente del mix medios.
- Reducción de la inversión publicitaria.
- Aumento de comunicación en medios sociales y digitales propios.

Fase 2

RE - Engage

Key indicators

Reconnect and Engage

- I. Madurez confinamiento (+4 semanas en Europa).
- II. Descenso paulatino de casos diarios.
- III. Pico de la curva de contagios superada.

Consumer

En cuarentena y "a la espera"

- Menor exposición a la actualidad coronavirus.
- Digitalización de su rutina: formación en línea, ritos virtuales, ocio conectado, etc.
- Intención de consumo más allá de lo esencial.

Business

Integración áreas: mkt, att cliente, comms, ventas, operaciones

- Revisiones presupuestarias según escenarios PIB.
- Preparación operaciones reapertura.
- Revisión planes innovación (CX y modelos negocio) para fase *Re-Invent*.

Brand Message

Branding, engagement + preparación reapertura

- Campañas fidelización y apoyo en pre-consumo para pequeño comercio.
- *Employee & Brand Advocacy*.
- Revisión mensajes comerciales.
- Mensaje de empatía con el consumidor "a la espera".

Channels / Media

Renegociación + foco en canales digital

- Preparación de presupuestos en TV y tradicional para Q3-Q4.
- Reactivación campañas comerciales en sectores no esenciales (*home appliances, software, entretenimiento, food delivery*).

Fase 3

RE - *Launch*

Key indicators

Revenge Spending

- I. Levantamiento controlado del confinamiento.
- II. Pocos nuevos casos diarios locales.
- III. Última fase de descenso de la curva.

Good Rebels

Consumer

- #### Vuelta a rutina controlada
- Confianza incierta: recesión vs. recuperación rápida.
 - Con “hambre de gasto y consumo” en sectores no esenciales, pero inquieto.
 - Nuevos hábitos digitales de comportamiento y consumo.

Business

- #### Re-evaluación de *forecast* e impacto económico
- Objetivo principal en recuperación de ventas.
 - Revisión avance y nuevos planes de transformación digital en consejo dirección.
 - Foco en promoción y eventos clave Q3-Q4.

Brand Message

- #### Liderazgo de consumo y Mkt de concienciación
- Foco casi total en comercial (sectores no afectados).
 - Impulso estrategias de recuperación de cliente.
 - Mensajes optimistas centrados en “la vuelta a la rutina”.

Channels / Media

- #### Reinversión agresiva en medios
- Reactivación de medios apagados (*Print, Out of Home*).
 - Reconsideración presupuesto 2020-21 (stock existente, recesión, etc.)
 - Mantenimiento de canales digitales activados con la crisis.

Fase 4

RE - *Invent*

Key indicators

New Normal

- I. Apertura total de comercios y establecimientos físicos.
- II. Celebración de eventos sociales de gran envergadura.
- III. Curva de contagios aplanada.

Consumer

- Integrado en una sociedad hiperconectada, diferente**
 - Mayor consumo de medios digitales, rutina informativa.
 - Hábitos de consumo revisados.
 - Afectado por la crisis (desempleo o temor a desempleo) en diferente medida.

Business

- Foco en experiencia cliente y re-inversión digital**
 - Incremento sostenido de modelos de relación virtual y eCommerce.
 - Desarrollo de nuevos modelos frente a la superdigitalización.
 - Aceleración tecnológica e impacto industrias atrasadas.

Brand Message

- Refuerzo del propósito de marca**
 - Marcas más centradas en las personas: *Human-centric brands*.
 - Tono transparente y emocional.

Channels / Media

- Foco multicanal y digital**
 - Prioridad a medios propios (*UX, SEO, contenido*), redes sociales, *Apps* y eCommerce.
 - Se acelera trasvase presupuesto a digital.
 - Se acelera innovación y se crean nuevos canales digitales.
 - El mix de medios se enfoca a la experiencia digital.

Gracias

Por participar, por compartir, por opinar. Por dotar de información a profesionales que ya están tomando y tendrán que tomar decisiones muy complejas.

Puedes mantenerte actualizado de las siguientes oleadas del Barómetro y las recomendaciones para CMOs aquí.

covid-19.goodrebels.com/es

Good Rebels

Data. Creativity. Tech.

Barcelona · Brighton · Ciudad de México · Madrid

goodrebels.com · [@GoodRebels](https://www.instagram.com/GoodRebels)