4ª oleada
I Barómetro Covid-19 y Marketing en España

Actualizado a 28 de mayo 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 **cuarta oleada del I Barómetro COVID-19 y Marketing en España,** que durante los últimos meses ha tratado de aportar visión a 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

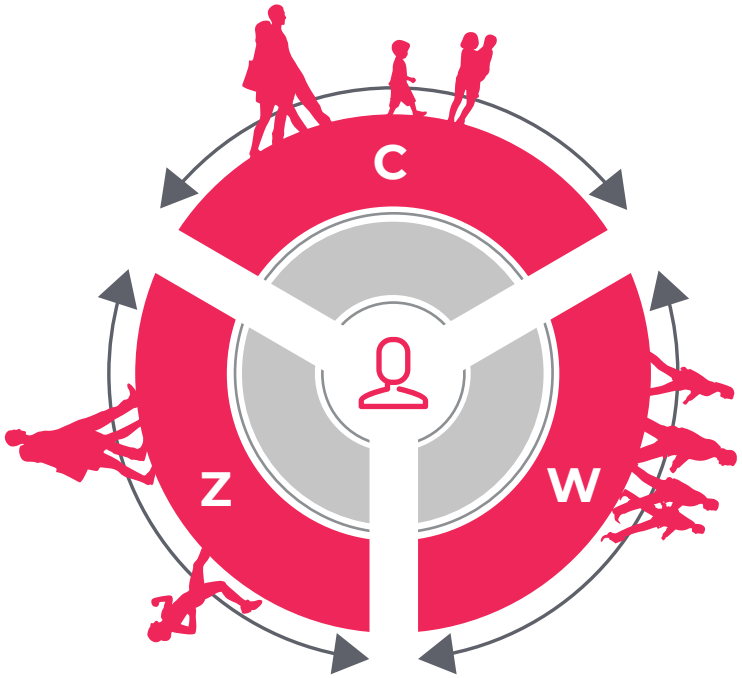
Juan Luis Polo,
Founder Good Rebels

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

Direct-to-consumer al alza

El 46% de los profesionales del marketing prevén un gran crecimiento del *direct-to-consumer* en los próximos 12 meses. El mercado del D2C (venta directa al consumidor) representa una **oportunidad para que las marcas retomen la relación directa con su cliente tras haberla perdido en un modelo de venta basado en el distribuidor.** Su crecimiento a un ritmo de dos dígitos durante varios años se verá acelerado por la necesidad de explorar nuevas formas de construir experiencias y relación con el cliente.

02

Inteligencia y control del dato

La venta directa al consumidor (D2C) implica contar con datos del cliente en tiempo real, permitiendo la **identificación de patrones, tendencias, gustos, necesidades y preferencias del cliente.** Para el 67% de los profesionales del marketing este aspecto es clave de cara a impulsar una estrategia *direct-to-consumer*.

03

Inversión publicitaria

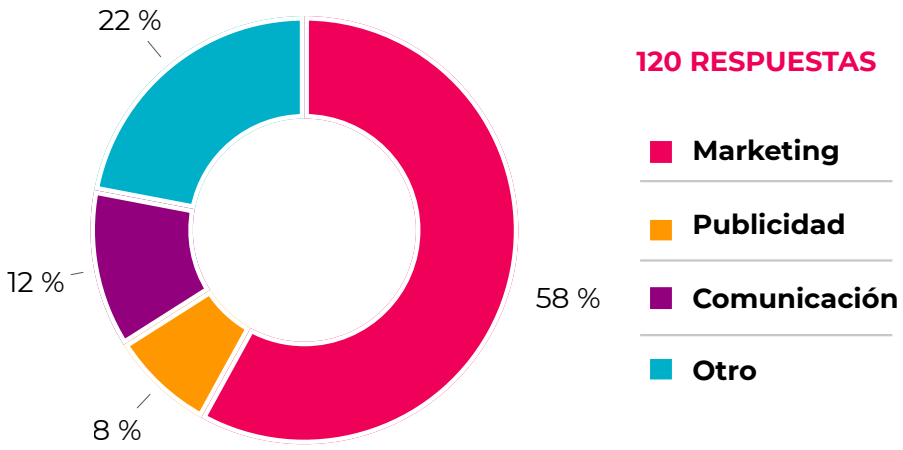
Un 48,4% de los encuestados prevé que la inversión publicitaria se reduzca un 20% o más en los próximos 6 meses en España. En contraposición, la nota positiva en esta 4ª oleada es que **un 18% de los profesionales del marketing y la comunicación prevén que la inversión se mantenga igual o mejore**, lo que supone un aumento de casi 14 puntos con respecto a la 1ª oleada y confirma los datos del panel de GWI que sitúan a **España como el país que mejor acepta la vuelta a la rutina publicitaria (91%), "como antes"**.

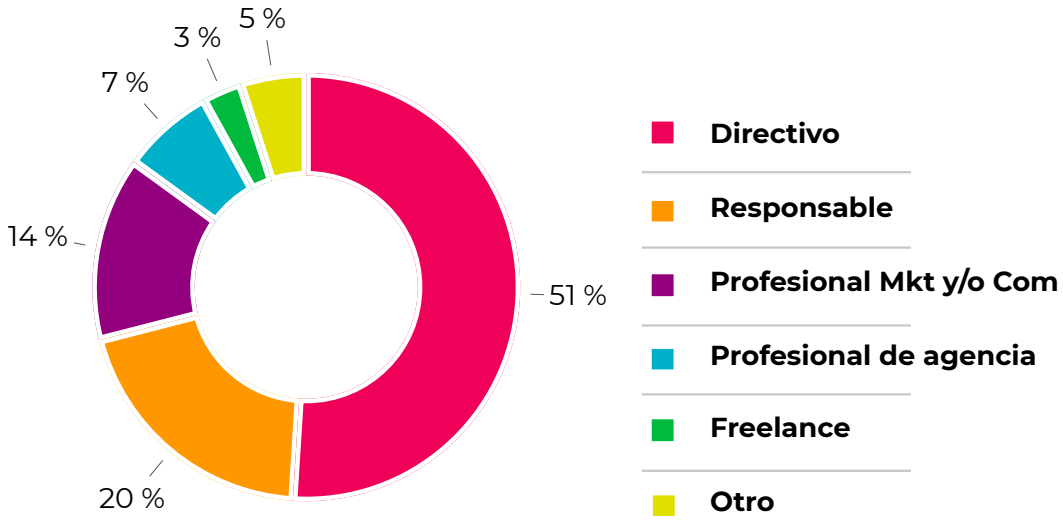
04

Confianza del consumidor

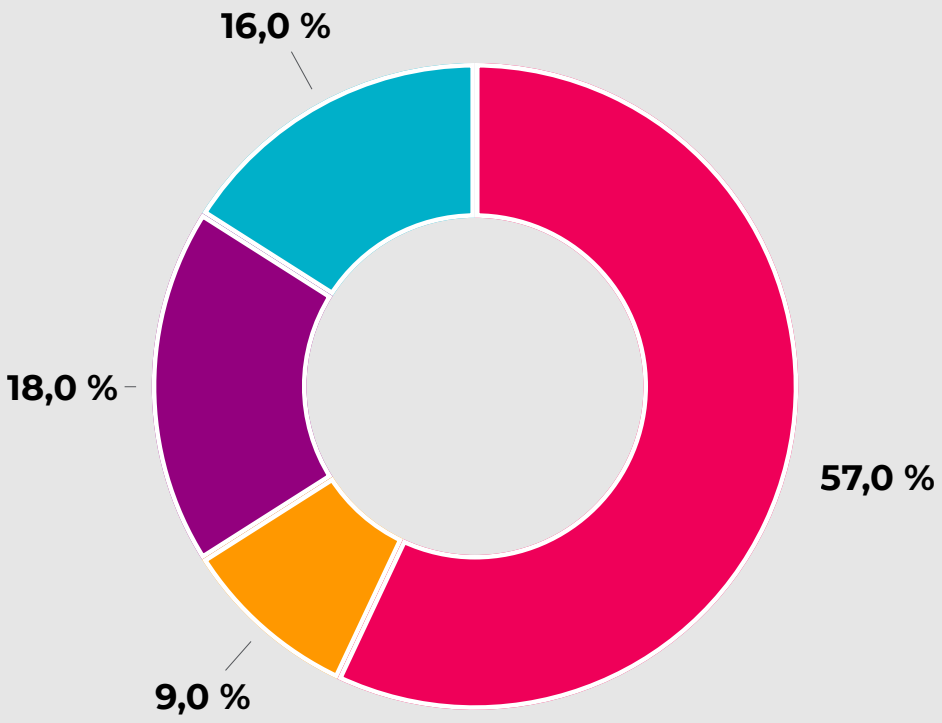
El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) elaborado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) se desplomó en abril hasta los 49,9 puntos, el nivel más bajo desde diciembre de 2012. Según la opinión de los encuestados en el barómetro, un **61 % consideran que la confianza del ciudadano y consumidor se recuperará a partir del mes de noviembre**, dato que empeora significativamente con respecto a la 1ª y 3ª oleada, con un 28,9% y un 24% respectivamente.

Ámbito de responsabilidad y cargo





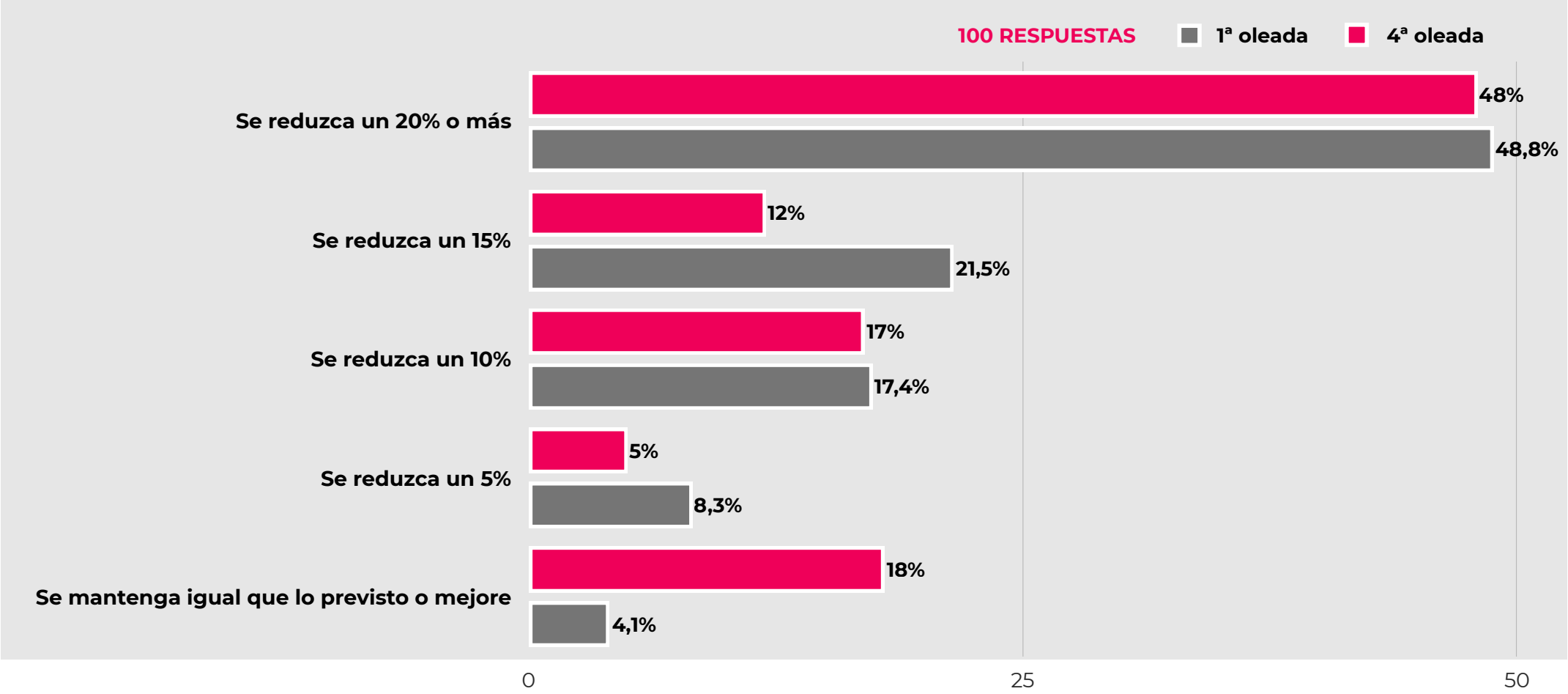
Tamaño de compañía



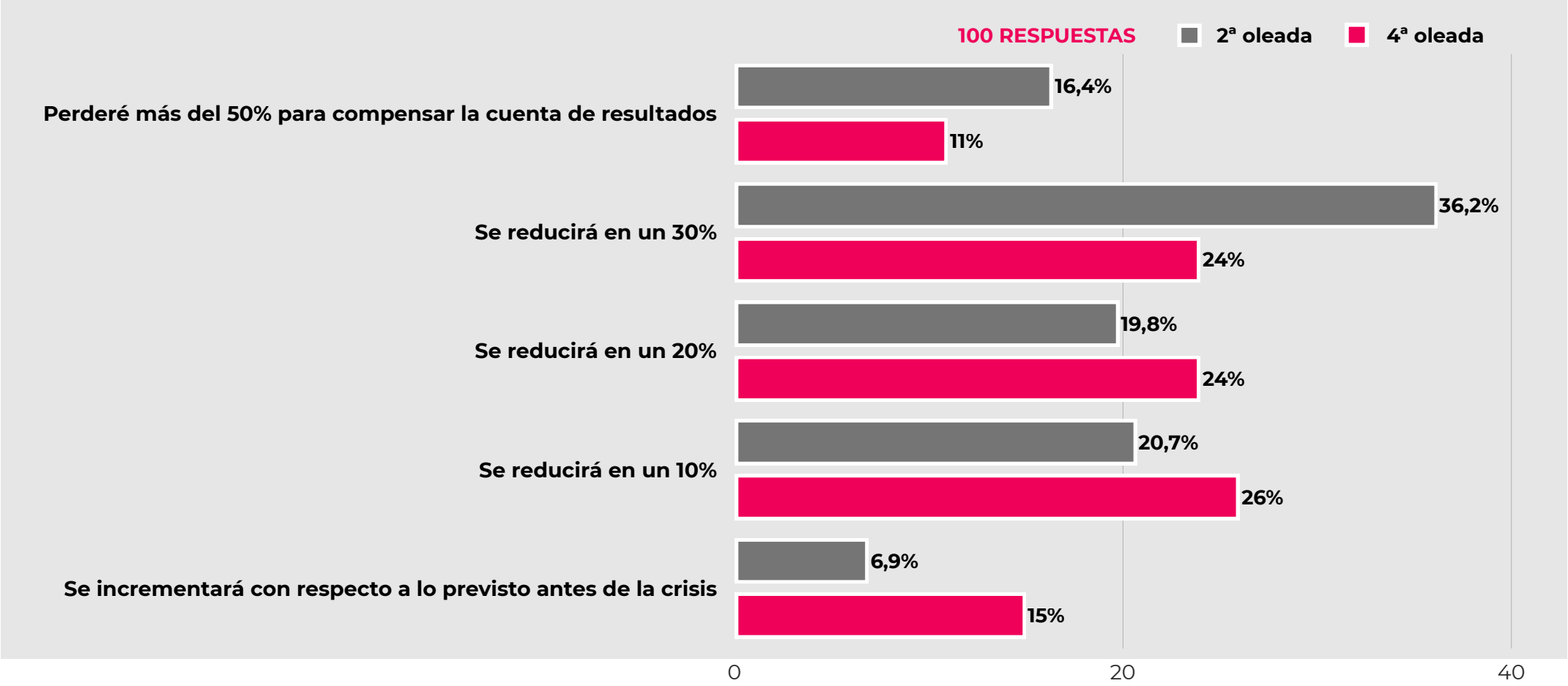
120 RESPUESTAS

- 1-50
- 50-100
- 100-500
- +500

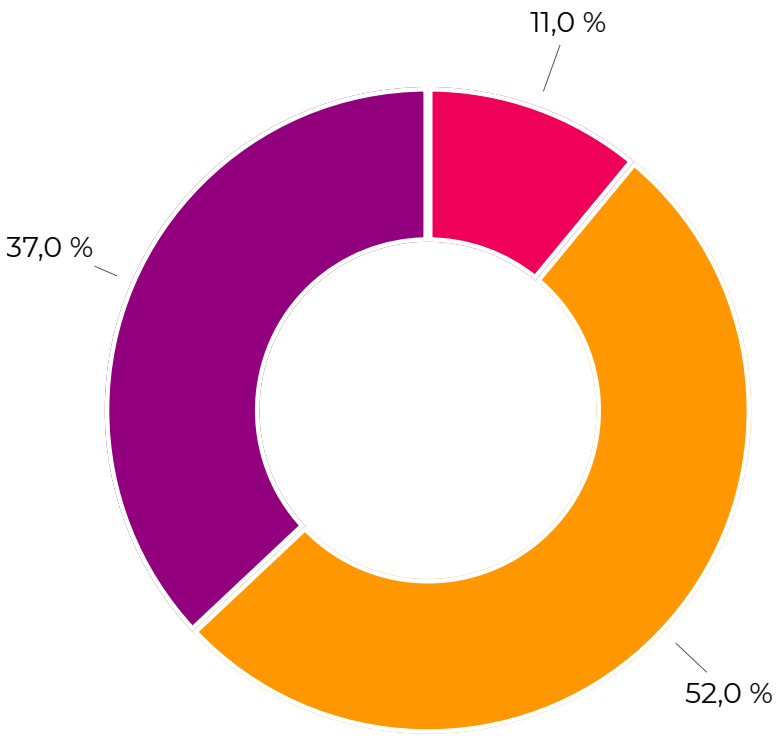
Prevés que la inversión publicitaria de los próximos 6 meses en España:



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



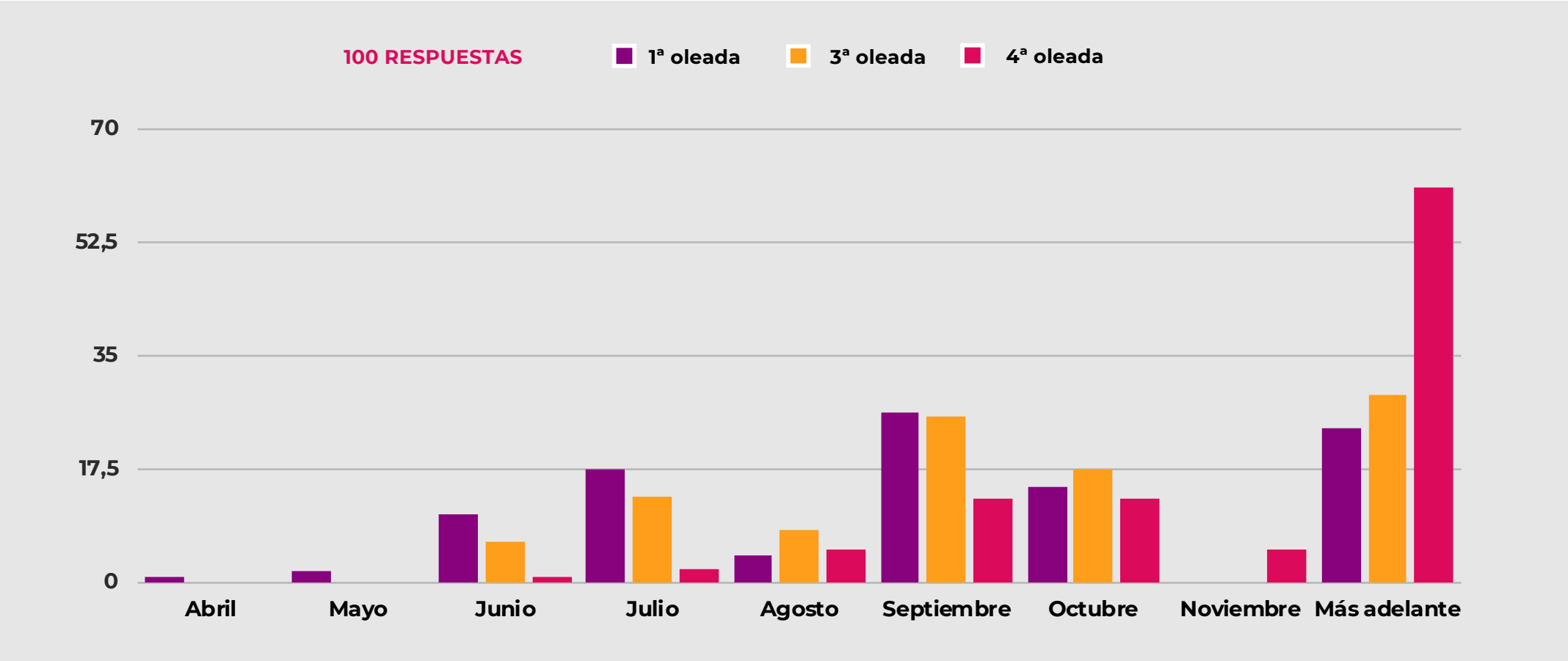
¿A qué tipo de recuperación económica nos enfrentamos en España?



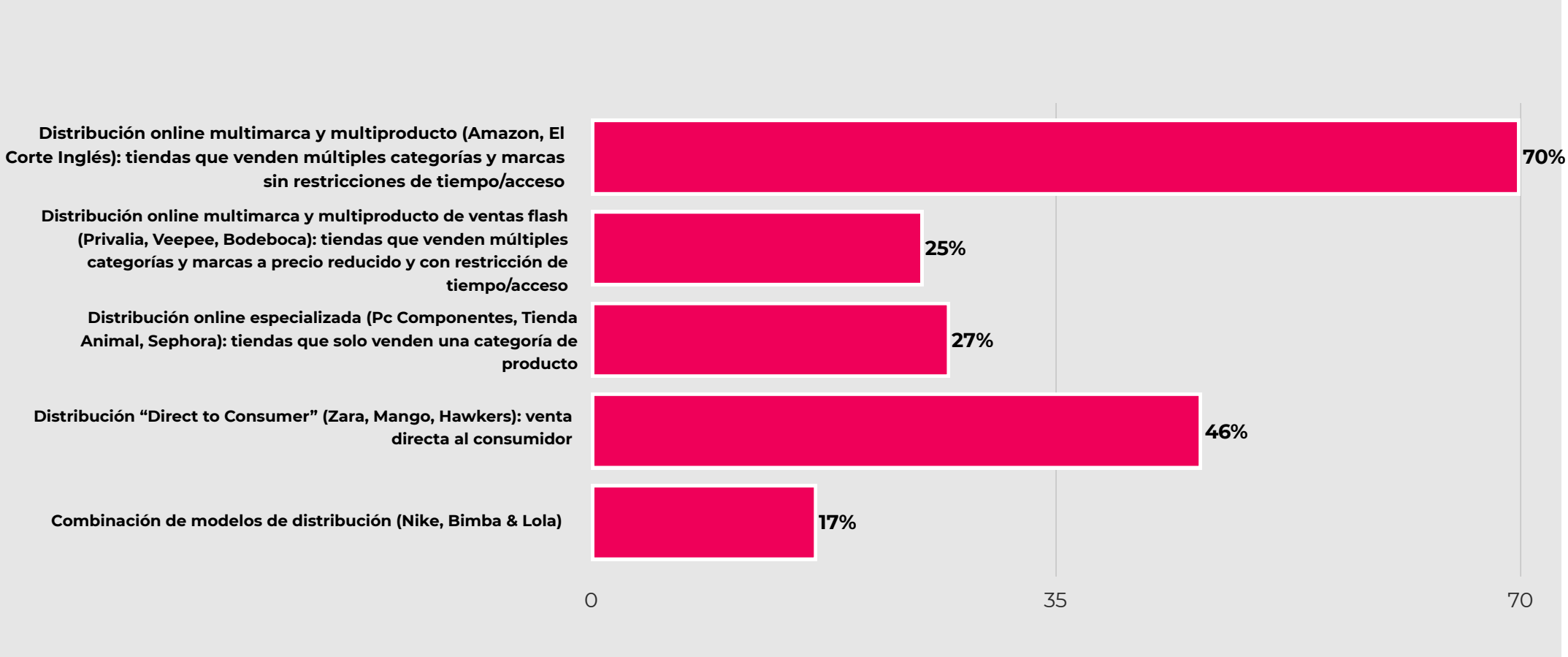
100 RESPUESTAS

- **Recuperación 1er semestre 2020**
- **Recuperación 2° semestre 2021**
- **Recesión lenta hasta 2022**

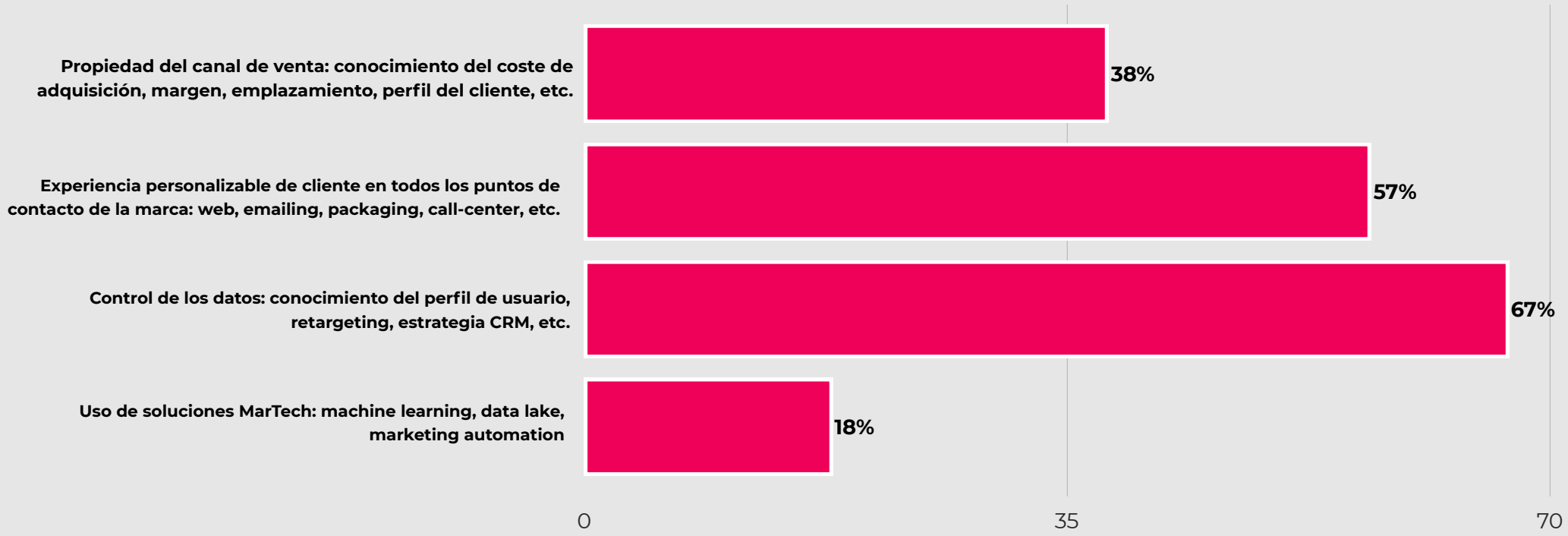
¿Crees que la confianza del ciudadano (y consumidor) se recuperará en:



¿Qué tipo de comercio electrónico consideras tendrá un mayor crecimiento durante los próximos 12 meses?



La superdigitalización refuerza una clara tendencia por el “Direct to consumer”, ¿cuáles consideras que son las principales oportunidades que ofrece?



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 4ª oleada: 100 participantes.

Duración estimada encuesta: 4 minutos.

Tiempo activación 4ª oleada: desde el martes 14 de mayo hasta el miércoles 20 de mayo.

Herramienta para la configuración de la encuesta: Google Forms

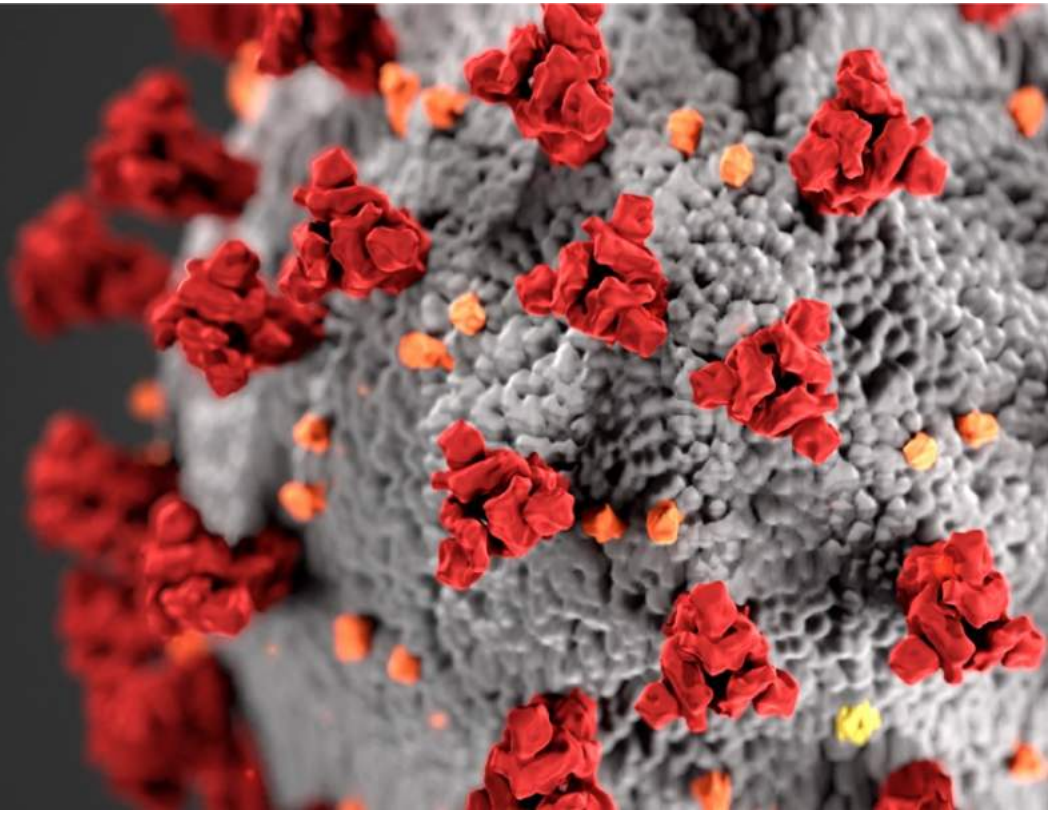
Diseño: 4 preguntas de opción única y 2 de respuesta múltiple

Good Rebels

Especial Covid-19

21 de Mayo de 2020

RE-Launch: Hoja de ruta para áreas de marketing y comunicación



Nueva “anormalidad”

En pocas semanas, las áreas de marketing han pasado del *business as usual* al shock, el teletrabajo y el reajuste frente a la crisis planetaria generada por el Covid-19. Hemos elaborado este documento para ayudar a los clientes de Good Rebels a entender qué ha pasado con el consumidor durante la cuarentena, cómo abordar la salida de la misma y a pensar en la superdigitalización que llega:

- **La “nueva normalidad” se alargará**. La desescalada ha empezado ya pero demasiadas incógnitas hacen prever una economía ralentizada.
- **Nuevos hábitos, más digitales**. Algunos comportamientos pasarán pero otros no e incrementarán mucho el uso de Internet, móviles y nuevos dispositivos.
- **La inversión publicitaria revuelta**. El consumidor ve con buenos ojos la publicidad, pero los presupuestos se reducen y el *mix* se vuelca en digital.
- **Ganadores y perdedores.** Casi todas las campañas en cuarentena se parecen. Es hora de diferenciarse. La crisis pone la oportunidad en bandeja.
- ***Re-Invent:* experiencia más que publicidad**. Una tendencia que arrancó hace 15 años y que ahora se ve acelerada.

Índice del documento

01
“New abnormal” para CMOs

Una larga fase de desescalada que seguirá afectando al comercio, al turismo y los viajes, al ocio y los eventos. Cuatro fases marcan la crisis.

02
La cuarentena cambia hábitos

Rutinas caseras con nuevas componentes digitales, crecimiento del *eCommerce* y ocio digital marcan la ruta del desconfinamiento.

03
Re-Launch: framework

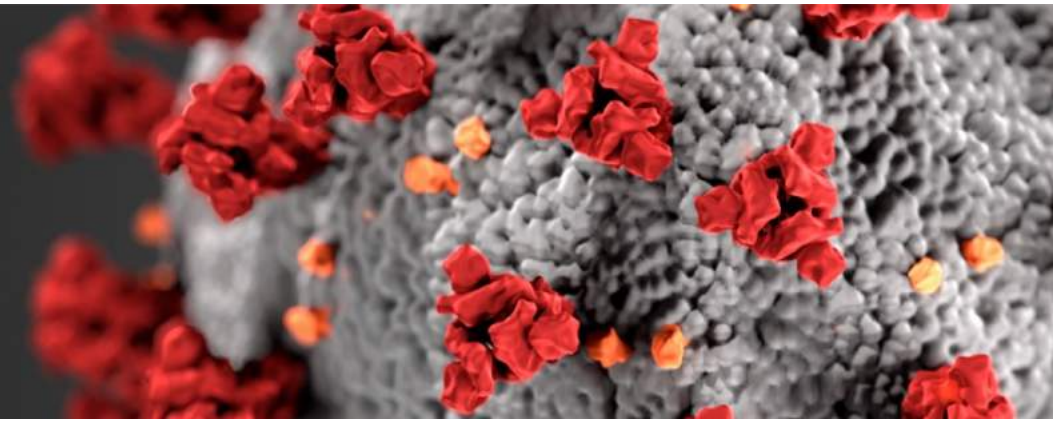
Optimizar la inversión en medios para maximizar el retorno de la inversión y recuperar ventas, pero con un mensaje diferenciador.

04
***Re-Invent:* superdigitalización**

El comercio digital acaparará la inversión para recuperar ventas e impulsará la transformación digital junto a una cultura de colaboración distribuida.

Covid-19

Re-Launch:
Hoja de ruta en marketing y comunicación



01
“New abnormal” para CMOs

Una larga fase de desescalada que seguirá afectando al comercio, al turismo y los viajes y al ocio y los eventos. Cuatro fases marcan la crisis.

02
La cuarentena cambia hábitos

Rutinas caseras con nuevas componentes digitales, crecimiento del *eCommerce* y ocio digital marcan la ruta del desconfinamiento.

03
Re-Launch: framework

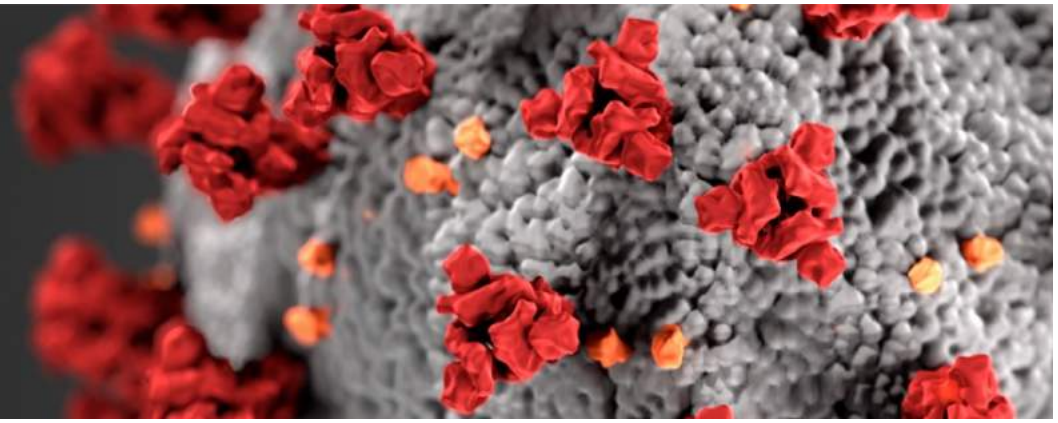
Optimizar la inversión en medios para maximizar el retorno de la inversión y recuperar ventas, pero con un mensaje diferenciador.

04
***Re-Invent:* superdigitalización**

El comercio digital acaparará la inversión para recuperar ventas e impulsará la transformación digital junto a una cultura de colaboración distribuida.

Covid-19

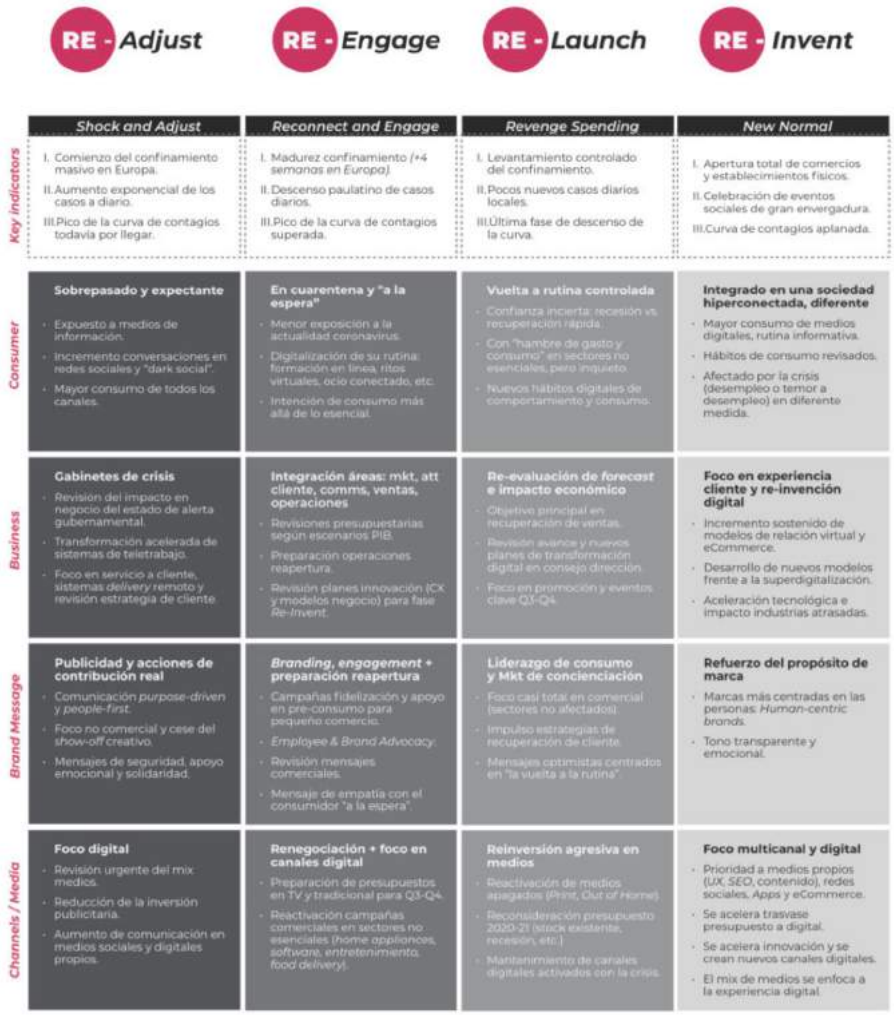
Re-Launch:
Hoja de ruta en marketing y comunicación



1.1. Las fases de esta crisis

Los responsables de marketing y comunicación de las organizaciones se han enfrentado a uno de los mayores retos de nuestra historia reciente. Cómo se ha manejado esta crisis diferenciará a las organizaciones más solventes del resto. La experiencia de cliente, el tono de las comunicaciones y la combinación de medios adecuados frente al recorte presupuestario marcan la oportunidad de reforzar la marca cuando la nueva normalidad se recupere. Todo en un contexto con **nuevos modelos de negocio impulsados por la superdigitalización**, que crearán ganadores y perdedores al amainar la crisis.

El *Roadmap* de impacto del Covid-19 que hemos elaborado, resume las conclusiones y recomendaciones que se han ido siguiendo en cada una de las fases, y las tendencias mostradas por los distintos indicadores.



1.1. Roadmap de impacto del Covid-19

	RE - Adjust	RE - Engage	RE - Launch	RE - Invent
	Shock and Adjust	**Reconnect and Engage**	**Revenge Spending**	**New Normal**
Key indicators	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.	I. Madurez confinamiento *(4+ semanas en Europa).* II. Descenso paulatino de casos diarios. III. Pico de la curva de contagios superada.	I. Levantamiento controlado del confinamiento. II. Pocos nuevos casos diarios locales. III. Última fase de descenso de la curva.	I. Apertura total de comercios y establecimientos físicos. II. Celebración de eventos sociales de envergadura. III. Curva de contagios aplanada.
	La crisis cogió desprevenida a la mayor parte de Europa a comienzos de marzo, donde las medidas de confinamiento se han acelerado desde entonces. Una fase de austeridad y de poner la comunicación al servicio de la gestión de crisis.	Fase en la que empezar a prepararse para el mantenimiento y la potencial desescalada. Las marcas han estado construyendo credibilidad, compromiso y vinculación, especialmente desde medios digitales.	Un momento de salida y de escapatoria en el que las marcas más preparadas reimpulsen comunicaciones y medios para liderar con inteligencia y creatividad un movimiento social que se generará a partir de una nueva "hambre de consumo".	Una oportunidad para la reinvención de negocio ante una "nueva normalidad" vez. Se espera que se generen todavía más canales digitales, y que se incrementen los existentes, además de repensar nuevos modelos de liderazgo, de trabajo o de negocio en todo el proceso.

Fase 1

RE - *Adjust*

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.

Consumidor

Sobrepasado y expectante

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

Mensaje de marca

Publicidad y contribución real

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

Negocio

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.

Canales / medios

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*

Reconnect and Engage

I. Madurez confinamiento (+4 semanas en Europa).

II. Descenso paulatino de casos diarios.

III. Pico de la curva de contagios superada.

Consumidor

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.

Mensaje de marca

***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".

Negocio

Integración áreas: Mkt, ATC, Comunicación, Ventas, Operaciones

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

Canales / medios

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

Revenge Spending

I. Levantamiento controlado del confinamiento.

II. Pocos nuevos casos diarios locales.

III. Última fase de descenso de la curva.

Consumidor

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.

Mensaje de marca

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".

Negocio

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.

Canales / medios

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

New Normal

I. Apertura total de comercios y establecimientos físicos.

II. Celebración de eventos sociales de gran envergadura.

III. Curva de contagios aplanada.

Consumidor

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.

Mensaje de marca

Refuerzo del propósito de marca

- Marcas más centradas en las personas: *Human-centric brands*.
- Tono transparente y emocional.

Negocio

Foco en experiencia cliente y re-invención digital

- Incremento sostenido de modelos de relación virtual y eCommerce.
- Desarrollo de nuevos modelos frente a la superdigitalización.
- Aceleración tecnológica e impacto industrias atrasadas.

Canales / medios

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.

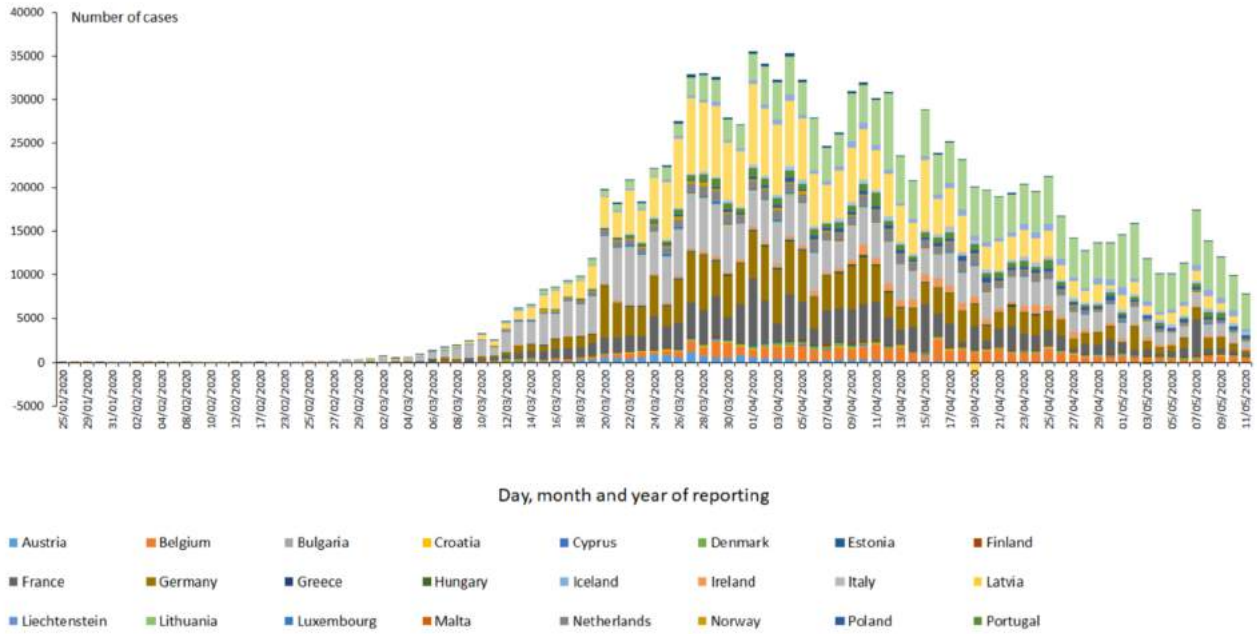
1.2. Europa está ya cambiando de fase

Europa ya ha empezado su desescalada. A principios de mayo, países como Alemania, Austria o Dinamarca empezaron a suavizar algunas de sus restricciones de confinamiento.

Por otro lado, países como UK, Francia, España e Italia (tras más de 60 días de confinamiento) están siguiendo una desescalada paulatina y controlada, con altas restricciones y un avance más lento. En el Reino Unido se ha pasado del *#StayHome* al *#StayAlert*.

Apertura a principios de mayo:
Pequeños comercios: *Alemania, Francia, Bélgica, Austria.*
Salones y peluquerías: *Países Bajos, Austria.*
Concesionarios:: *Alemania*
Pubs y bares: *Dinamarca*

Evolución de casos confirmados (ECDC)

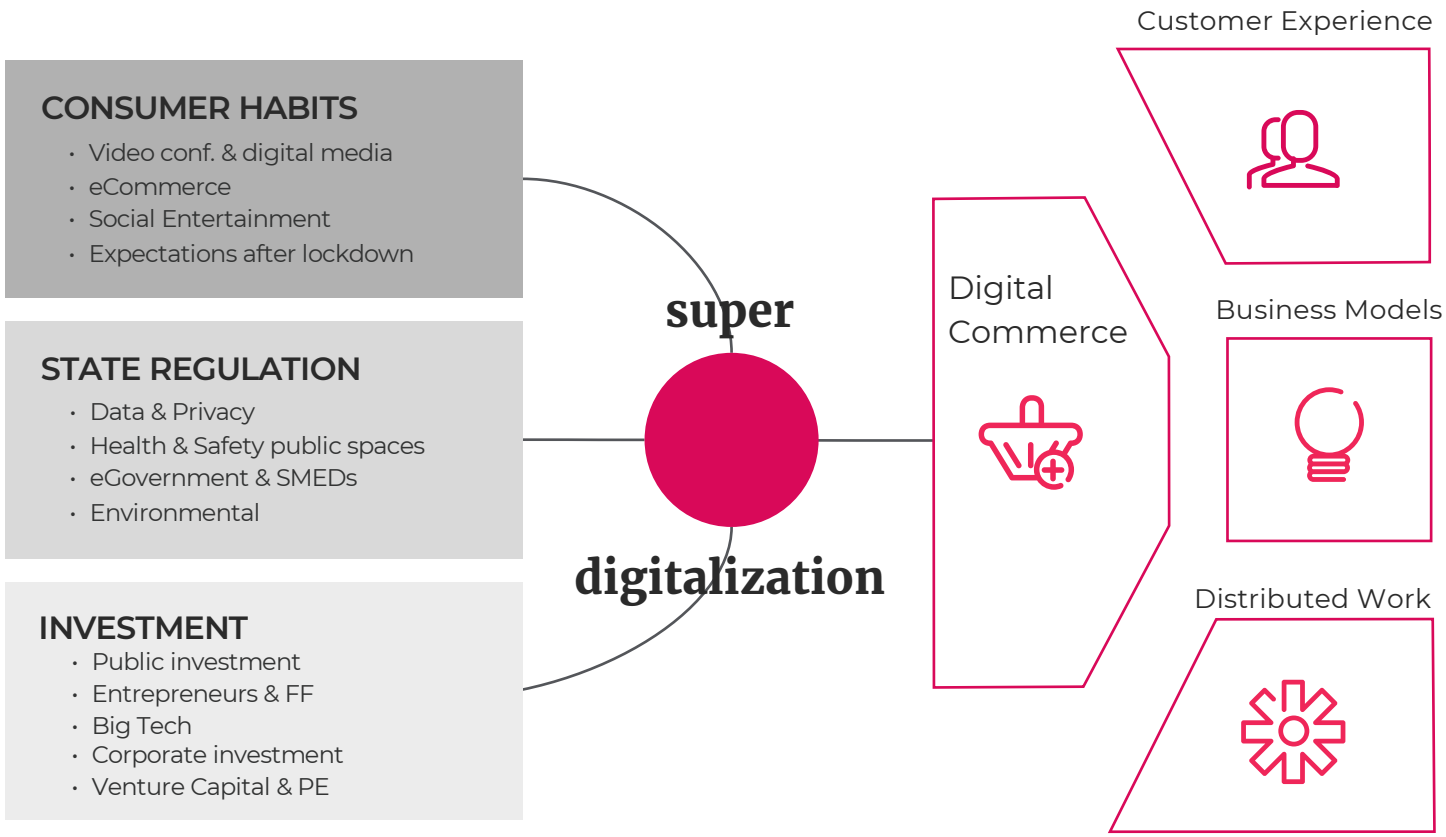


Datos de Status Covid-19 Good Rebels y ECDC

1.3. La transformación digital se acelera

Tres palancas -nuevos hábitos, regulación estatal e inversión público y privada- confluyen en una "superdigitalización".

Con el paso a la fase de *Re-Launch* y anticipando la de *Re-Invent,* las organizaciones acelerarán una transformación que obligará a revisar la no sólo los canales de relación, sino toda la **experiencia de cliente**, el **modelo de negocio** y los nuevos **modelos de cultura y organización**.



01
“New abnormal” para CMOs

Una larga fase de desescalada que seguirá afectando al comercio, al turismo y los viajes y al ocio y eventos. Cuatro fases marcan la crisis.

02
La cuarentena cambia hábitos

Rutinas caseras con nuevas componentes digitales, crecimiento del eCommerce y ocio digital marcan la ruta del desconfinamiento.

03
Re-Launch: framework

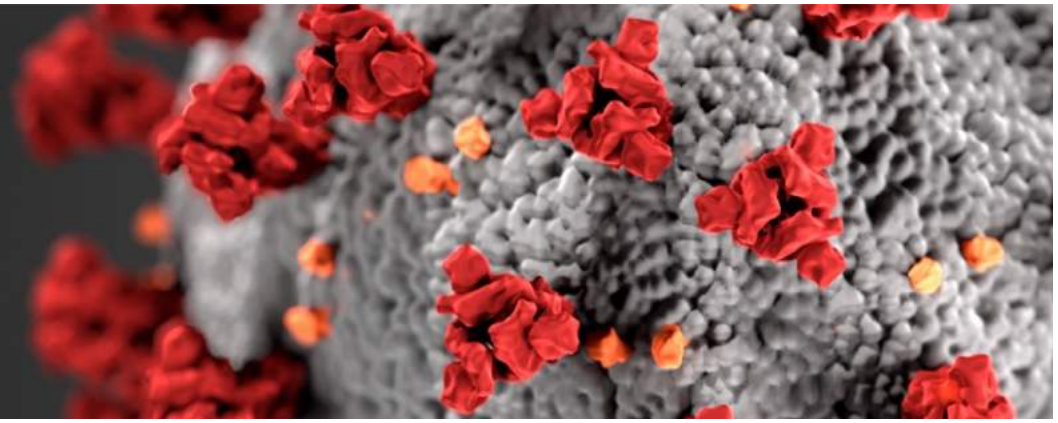
Optimizar la inversión en medios para maximizar el retorno de la inversión y recuperar ventas, pero con un mensaje diferenciador.

04
Re-Invent: superdigitalización

El comercio digital acaparará la inversión para recuperar ventas e impulsará la transformación digital junto a una cultura de colaboración distribuida.

Covid-19

Re-Launch:
Hoja de ruta en marketing y comunicación



2.0. Así hemos vivido la fase de *Re-Engage*

Nuevo consumidor

La crisis ha dado origen a un usuario **mucho más conectado a los medios y a las nuevas pantallas** a medida que ha ido desarrollando nuevos hábitos en el hogar. El consumo de productos esenciales ha evolucionado semana a semana al consumo de otros "menos esenciales": entretenimiento, equipación deportiva e incluso moda y belleza. Frente a la publicidad, ha reducido su sensibilidad y entenderá su "normalización".

El nuevo consumidor, más digital ahora que antes, ha visto su confianza afectada conforme al futuro de la pandemia. España, junto a Italia y Francia, es uno de los países más pesimistas frente al Covid-19.

Auge en eCommerce

Las proyecciones de caída del PIB frente al Covid-19 auguran un escenario de lenta y difícil recuperación en Europa, aunque **cada sector vivirá la crisis de manera diferente**. Las economías de bienes de consumo capaces de capitalizar los nuevos movimientos de *eCommerce* se recuperarán rápidamente. Mientras, los nativos digitales (*software*, *apps*, telecomunicaciones, ocio digital, etc.) están siendo ya los grandes ganadores de la crisis.

En España, el impacto en *eCommerce* ha provocado un descenso de los ingresos totales YTD frente a 2019 del 18%, a pesar de que las transacciones hayan aumentado un 23%.

Marcas muy diferentes

Las marcas han comunicado a dos velocidades durante el confinamiento: **reajuste y reconexión con el consumidor**. Con el objetivo de adaptar su tono a la realidad del consumidor, y en función de cómo ha afectado la crisis a su industria y sector, la zona comunicativa de cada marca ha encontrado caminos muy diferentes en los distintos medios en los que han seguido dedicando esfuerzos de notoriedad o de conversión.

La delgada línea entre construir marca o no seguirá dependiendo de la capacidad de desarrollar estrategias de Marketing y de Comunicación 360º totalmente integradas.

Un mix más digital

La reducción de inversión por parte de anunciantes seguirá bajando en todos los medios y únicamente **lo hará de manera más controlada en aquellos cercanos al digital** (*Social, Search*, Video, *Display*). Los medios tradicionales se encontrarán con reducciones de entre el 40% y el 50%, por lo que se prevé que el reajuste presupuestario les afecte principalmente durante todo el segundo trimestre del año.

Los efectos de la crisis también son visibles al observar los ceses de personal en grandes grupos de agencias e importantes grupos de comunicación, que han recortado sus plantillas entre el 10% y el 40%.

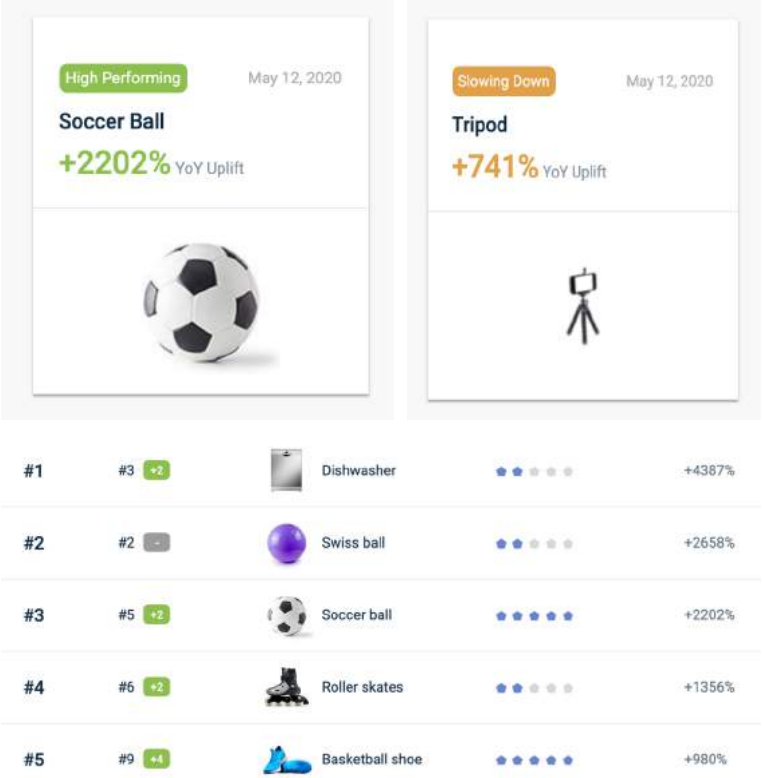
2.1. El consumidor en cuarentena

Intención de consumo y hábitos en el hogar

Se producen dos cambios principales de percepción en el consumidor:

- ***The practical now -*** La velocidad de *delivery* y la disponibilidad de stock ha sido valorada por encima de la propia marca como principal motivador de compra para muchos usuarios.
- ***Emotive (in the future) -*** El apoyo económico a pequeños negocios ha ido creciendo también semana tras semana, a través de pre-consumo y otro tipo de colaboraciones. A su vez, la consideración de compra - aunque no es evidente que esto vaya a perdurar en el tiempo - **ha dependido de la percepción de marca** y de la actuación de las organizaciones ante la crisis.

Por otro lado, los cambios de tendencia de consumo vía eCommerce y la tipología de productos adquiridos **han fluctuado enormemente** en función de las restricciones gubernamentales y de la "adaptación" económica y emocional a la situación. En algunos casos, se ha multiplicado por 10 y por 20 su crecimiento con respecto al mismo periodo en el año anterior, especialmente en sectores como CPG. Higiene, Entretenimiento, Fitness y *Groceries,*. En cambio, sectores como Belleza y Lujo siguen a la espera.



Consumer trends | CCInsight | Ipsos

2.1. El consumidor en cuarentena

Consumo de medios y nuevos canales

Durante toda la pandemia se ha producido un aumento de la conectividad en todos los medios y canales en Europa. Los datos ya lo revelaban en las primeras encuestas de **GWI** a mediados de marzo:

- Un incremento del 71% en el uso de Internet en general
- Un 66% declaraba leer más noticias que antes (y la mitad de estos, hacerlo mucho más que antes).
- Hasta un 70% declaraba estar utilizando más el smartphone (80% en caso de la Gen Z)
- Las plataformas de mensajería en aumento para la mitad de la población (en España con una subida del uso de WhatsApp del 76%)
- La mitad de los usuarios (un 45%) declaraba estar utilizando las redes sociales más que antes.
- El 40% declaraba haber aumentado el uso de plataformas de gaming (y el 50% utilizando más las plataformas de streaming).
- La Generación Z ha creado 10 veces más vídeos y utilizado las plataformas de music stream 7 veces más que los Boomers. Los Boomers, por otro lado, han aumentado considerablemente su uso de la TV.

Consumo de medios durante la crisis *(% de personas que afirman haber aumentado el consumo de medios)*

	All	U.S.	UK	Gen Z	Millennials	Gen X	Boomers
	%	%	%	%	%	%	%
Broadcast TV	38	39	34	24	35	45	42
Online videos (e.g. YouTube / TikTok)	38	39	30	51	44	35	11
Online TV / streaming films	37	38	30	38	41	38	21
Online press	29	30	23	21	36	31	15
Music-streaming	28	30	18	28	35	27	12
Video games	24	25	21	31	31	19	10
Radio	22	23	18	17	26	23	15
Livestreams	22	24	12	17	30	21	9
Books / literature	19	20	17	18	20	21	13
Podcasts	13	13	8	11	20	10	4
Physical press	11	12	7	9	19	7	7
None of these	15	13	20	10	10	17	24

Consumo de medios esperado tras el confinamiento *(% de personas que afirman que seguirán consumiendo más estos medios)*

	All	U.S.	UK	Gen Z	Millennials	Gen X	Boomers
	%	%	%	%	%	%	%
Online videos (e.g. YouTube / TikTok)	73	76	58	74	77	69	-
Music-streaming	73	74	61	66	76	70	-
Books / literature	71	71	72	-	72	74	-
Online TV / streaming films	66	67	57	60	72	62	-
Broadcast TV	65	68	48	52	61	66	81
Video games	62	63	57	57	77	46	-
Podcasts	61	62	50	-	68	57	-
Livestreams	56	57	43	-	62	57	-
Physical press	56	58	44	-	65	58	-
Online press	55	57	40	42	62	55	-
Radio	55	55	57	-	58	49	-

Global Web Index | Consumption intent

2.1. El consumidor en cuarentena

Consumo de información

El papel de las redes sociales se ha ampliado. Desde reunir a las personas y aumentar el sentimiento de comunidad hasta muchos otros que han solicitado una mayor vigilancia y rigurosidad del contenido por parte de las plataformas debido al auge de las *fake news*, coincidiendo con **la disminución de los controles humanos**. Facebook, Youtube o Twitter, entre otras, han dependido cada vez más de los algoritmos en una situación de enorme incertidumbre. La distribución de información falsa acerca del Covid-19 ha sido el mayor quebradero de cabeza para las autoridades sanitarias.

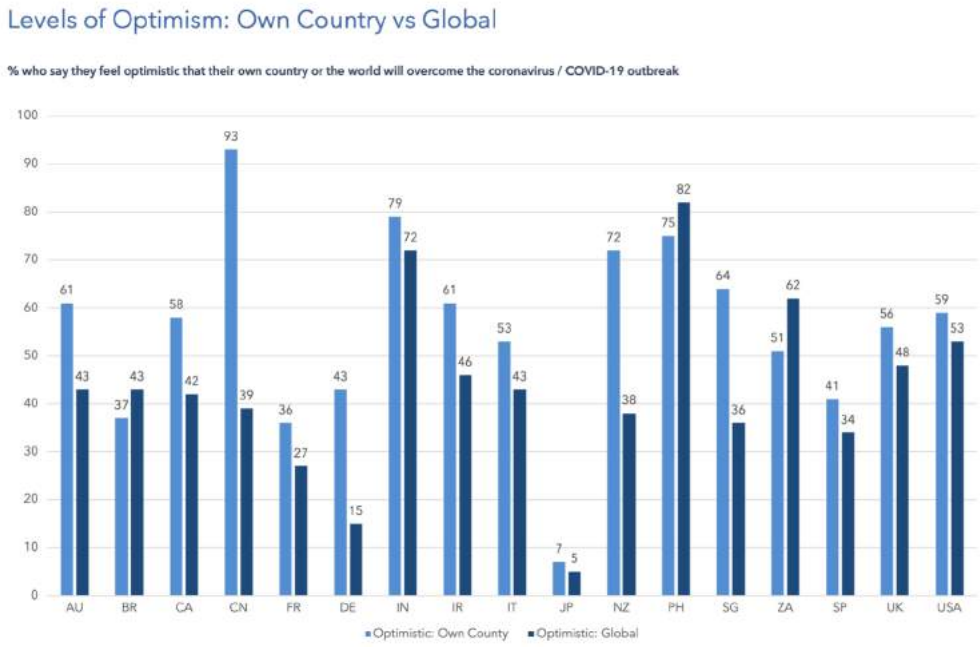
Según **Harvard Gazette**, el riesgo de desinformación es muy alto y real. Incluso los medios de comunicación no han estado exentos de participar en la creación de confusión y a menudo han reflejado hipótesis y opiniones que han podido crear todavía mayor incertidumbre en un consumidor “a la espera”.

2.1. El consumidor en cuarentena

Confianza y optimismo ante la crisis

El grado de optimismo ante el Covid-19 ha evolucionado desde su inicio. Uno de los datos más significativos indica que el optimismo local (de cada país) frente a la capacidad de superar la crisis aumentó significativamente durante el pasado mes de abril. Sin embargo, no ha sucedido lo mismo con respecto al optimismo global, que ha ido disminuyendo, en parte por la gravedad de la evolución de la crisis en otros países fuera de Europa y especialmente en EEUU.

Durante la última semana de abril, este era el porcentaje de ciudadanos de cada país que se **declaraba optimista frente a la situación**: Reino Unido, 17%; Francia, 10%; Alemania, 24%; Italia, 10%; España, 12%). EEUU (35%) solo superado por China (52%).



Global Web Index I Marzo-abril 2020

2.1. El consumidor en cuarentena

Sentimiento frente a la publicidad

En los últimos paneles de mercado, **España es precisamente el país que mejor acepta la vuelta a la rutina publicitaria (91%)**, “como antes”. Esto significa, entre otros, la aceptación de que las marcas vuelvan a lanzar campañas de entretenimiento y con sentido del humor (por la parte de marca) o bien totalmente vinculadas a la venta o promoción de productos.

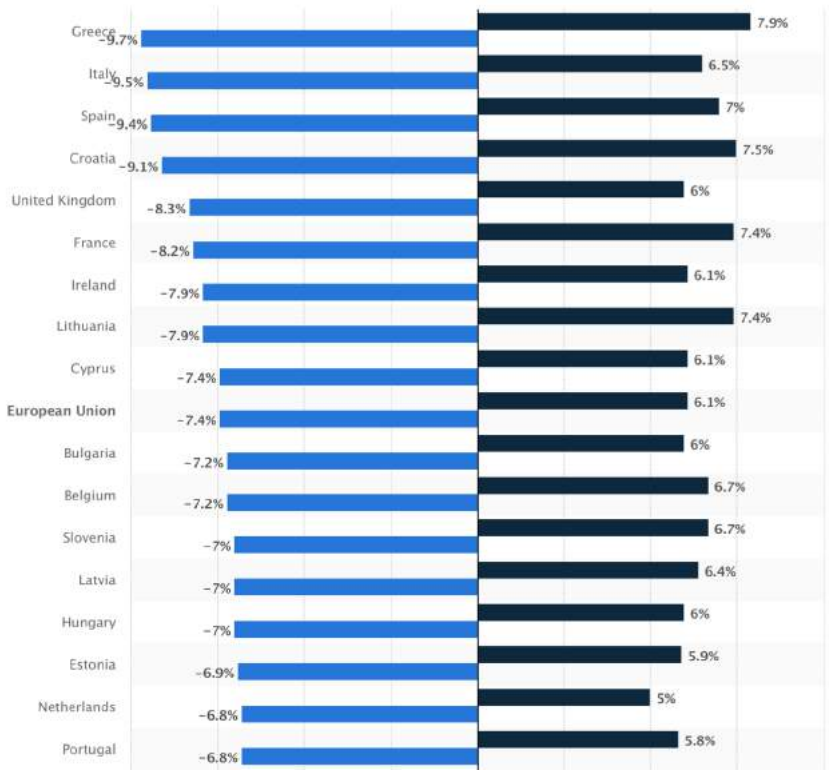
GWI | It’s time for brands to spend on advertising

2.2. Impacto económico en Europa

La caída media del PIB durante el primer trimestre en la Unión Europea ha sido del 3,5%. En España, ha llegado hasta el 5,2%.

El contexto inicial sigue siendo incierto para la mayoría de los países de Europa con proyecciones que van desde el **-9,5% en países como Italia o el -9,4% en España** hasta un -6,8% en países como Holanda o Portugal. Aunque las proyecciones más optimistas reducen algunas de esas contracciones entre 2pp y 3pp en términos generales, la fotografía sectorial deja serios afectados de un primer vistazo.

En España, la comparativa sectorial del Q2 de 2020 frente al cuarto trimestre de 2019 es la siguiente: Sector primario (-1%), Industria (-9,3%), Producción (-16,6%), Construcción (-15,7%), Alojamiento y restauración (-58%), Administración pública, educación y sanidad (+16,7%) y resto de servicios (-27,5%).



Statista I Proyección evolución PIB 2020-21

2.2. Impacto de la cuarentena por sector

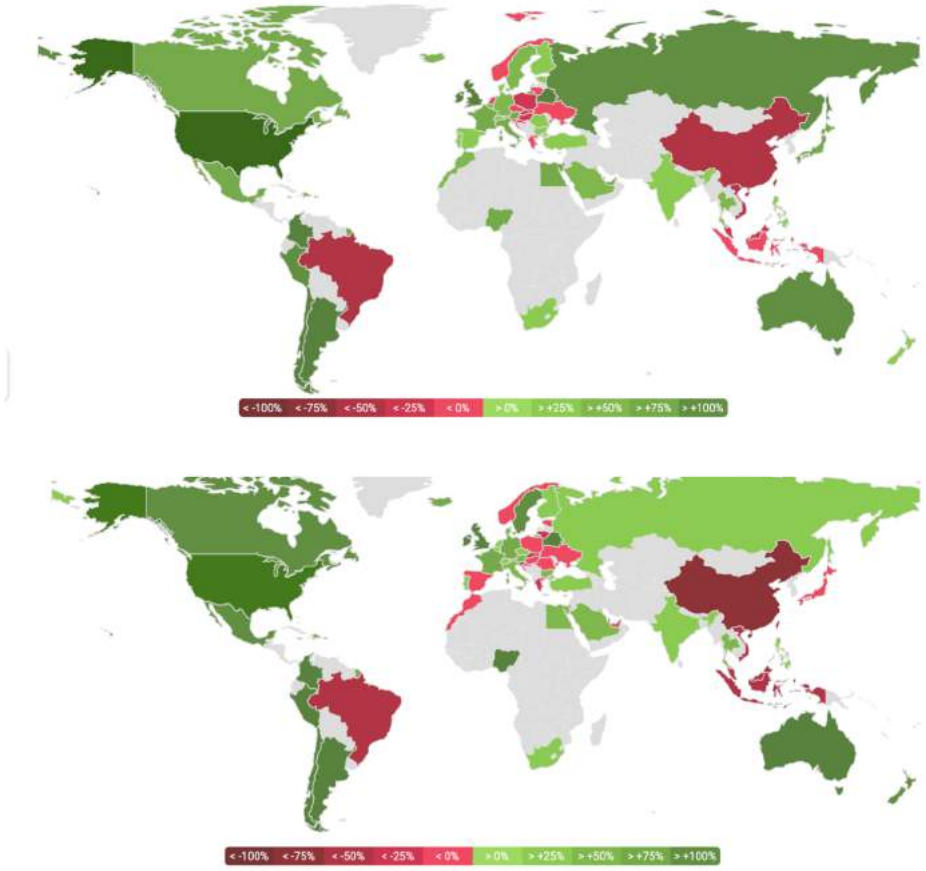
Frozen economy	Primary economy	Shifting economy	CPG economy	Homebound economy
Turismo Hostelería Transporte Ocio público	Agricultura Energía Producción Construcción	Salud y bienestar Banca y seguros Educación Gobierno	Alimentación Electrónica Moda, lujo, belleza Hogar y decoración	Entretenimiento Telecomunicaciones Software y apps Medios y digital
La mayor parte de la economía 'en shock' El turismo aporta por sí solo entre el 12% y el 13% del PIB en países como España o Italia. Estos sectores han quedado totalmente congelados durante la cuarentena: no han generado ingresos ni han activado puestos de trabajo durante más de dos meses. Su recuperación será lenta.	**Una economía a remolque de la crisis** Los sectores de la industria primaria han visto reducida su actividad en los puntos álgidos de la crisis, dependiendo ahora más que nunca del suministro local. Su reactivación dependerá únicamente del cese de las restricciones gubernamentales.	**Afectados económica y estructuralmente** Estos sectores han sido dependientes de la salud financiera general, pero la parálisis de su actividad también ha puesto sobre la mesa la necesidad de transformación estructural (hacia lo digital) de muchos modelos de negocio, gestión o experiencia de cliente.	**Hacia una revolución del consumo digital** Los retailers físicos pueden haber cerrado durante la crisis, pero este sector ha seguido creciendo en el canal digital con la llegada de nuevos segmentos de la población a sus eCommerce. Su recuperación ha sido agresiva desde el primer día en muchos casos.	**Se han reforzado con la crisis** Muchos de estos sectores se han visto beneficiados. Sus cadenas de suministro no se han visto afectadas, y su valor en la sociedad se ha multiplicado. Aquellos que han sabido monetizar el aumento de la demanda, o que ya lo hacían antes, serán los ganadores de la crisis.

2.2. Impacto en *eCommerce*

Según datos de **ContentSquare**, al hacer una comparativa de consumo pre Covid-19 frente al momento actual (mayo 2020), se observan las siguientes diferencias en *eCommerce* a nivel global:

- +29,3% en volumen de tráfico
- +40% en volumen de transacciones
- +9,6% en conversion rate

En el caso de España, la situación es particular según el Covid-19 Commerce Insight, porque el uso del eCommerce ha subido a nivel de transacciones online **(+23%)**, si anaizamos datos YoY hasta el mes de mayo de 2020. Sin embargo, el total de los ingresos ha decrecido **(-18%)**, en parte por el consumo repetido, de necesidad, y por la gran dependencia del *retail* físico (solo un 4,6% de las ventas en España son vía *eCommerce*, frente a un 17% en UK o hasta un 23,7% en China). En UK, por ejemplo, un mercado mucho más maduro en *eCommerce*, se observa cómo sus transacciones han aumentado un **126%** y los ingresos un +**137%.**



CCInsight | Emarsys | Good Data. Arriba: Orders YoY. **Abajo:** Revenue YoY

2.3 Evolución de los mensajes de marca

La comunicación de marca ha evolucionado de manera notable alrededor de las diferentes fases:

Fase de *Re-Adjust*: En este escenario de máxima sensibilidad, han primado los mensajes centrados en el empleado y en el apoyo al consumidor desde una perspectiva de gestión de crisis. El riesgo, para muchos, ha sido haber caído en el *virus-washing*.

Fase de *Re-Engage*. Algunas marcas han aprovechado para reconectar con creatividad y sentido del humor. Otras, con empatía y optimismo. Pero muchas han acabado siendo indiferentes por haber acabado lanzando exactamente el mismo mensaje. Finalmente, marcas como **Budweiser** o **Doritos** han abierto la veda en los últimos días con campañas que han "normalizado" su tono.

2.3 Evolución de los mensajes de marca

Desconectan	Sobreviven	Comunican	Integran
Not driven / unaffected	***Only Content-driven***	***Only Marketing-driven***	***Business-driven***
Contenido inefectivo y **contenido insensible, sin rumbo estratégico**. También casos de marcas 'no afectadas' por la crisis y que no han encontrado demasiados motivos para modificar su estrategia.	Afectadas y que sobreviven creando marca a través de su contenido, aún **sin hacer grandes esfuerzos a nivel de comunicación**, posicionamiento estructural o de negocio. Líneas editoriales de rápida necesidad.	Han adaptado su mensaje principal o su gran campaña de marketing para acompañar y **alimentar sus estrategias de comunicación**, ya sea para reforzar la marca o para reactivar ventas con soporte conceptual.	Combinan esfuerzos comunicativos y de transformación de negocio para **fortalecer o modificar la experiencia de cliente** en todos los puntos de contacto.
Ineffective Content	**Survival** Advertising	**Sensitive** Advertising	**360°** Communication
Insensitive Content	**Survival** Marketing	**Sensitive** Marketing	**Effective** Marketing

Emocional — **Branding**

Racional — **Conversión**

Zona de eficacia

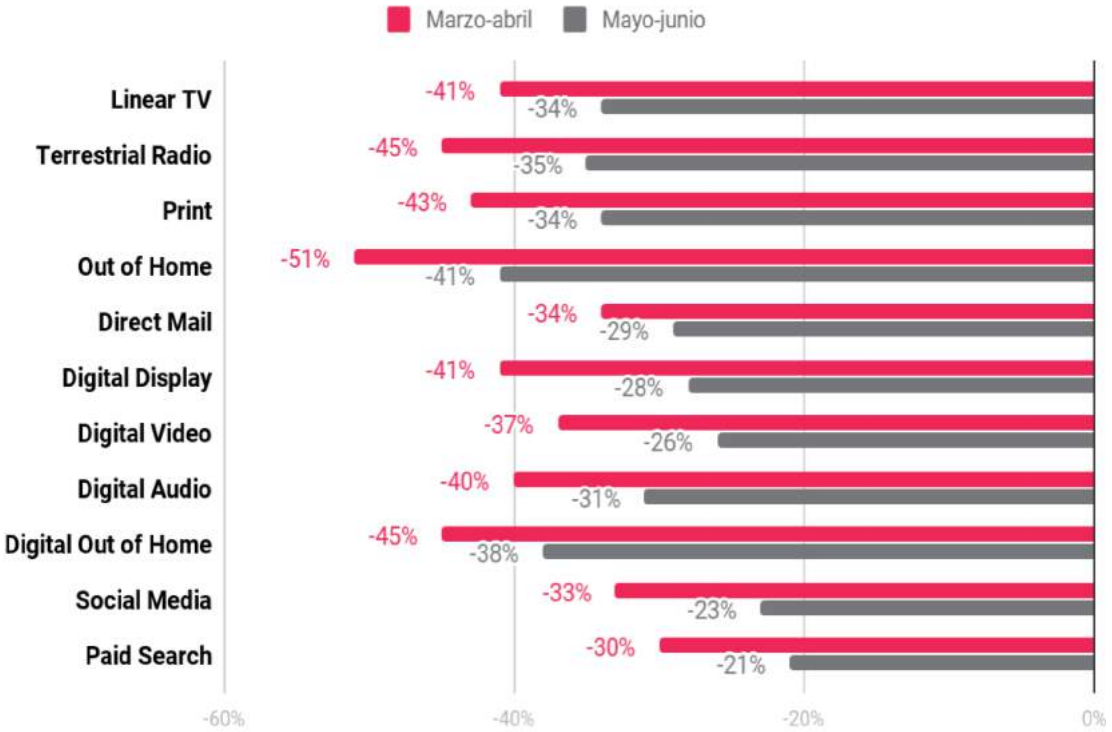
Consistencia

2.4 Tendencias en la inversión de medios

Las estimaciones de **eMarketer** a principios de marzo eran optimistas. Facebook declaró tener un buen primer trimestre en 2020. Pero el impacto para anunciantes y medios no se ha hecho esperar. Según predicciones de la **IAB**, el escenario se presenta devastador:

- Un 24% de anunciantes ha pausado campañas en el Q1 y lo hará también durante el resto del Q2.
- Un 46% ha ido ajustando sus inversiones durante el Q1 y el resto del Q2
- En el Q2: descenso de medios tradicionales un 39%
- En el Q2: descenso de medios digitales un 33%

En paralelo, los grandes grupos de comunicación han anunciado y ejecutado recortes y ceses temporales de plantilla a nivel global (Publicis, Omnicom, Dentsu Aegis, etc.). Por su parte, los **medios de comunicación** se han visto muy afectados, y las reducciones de plantilla van del 10% hasta del 40%, como en el caso de Quartz.com.



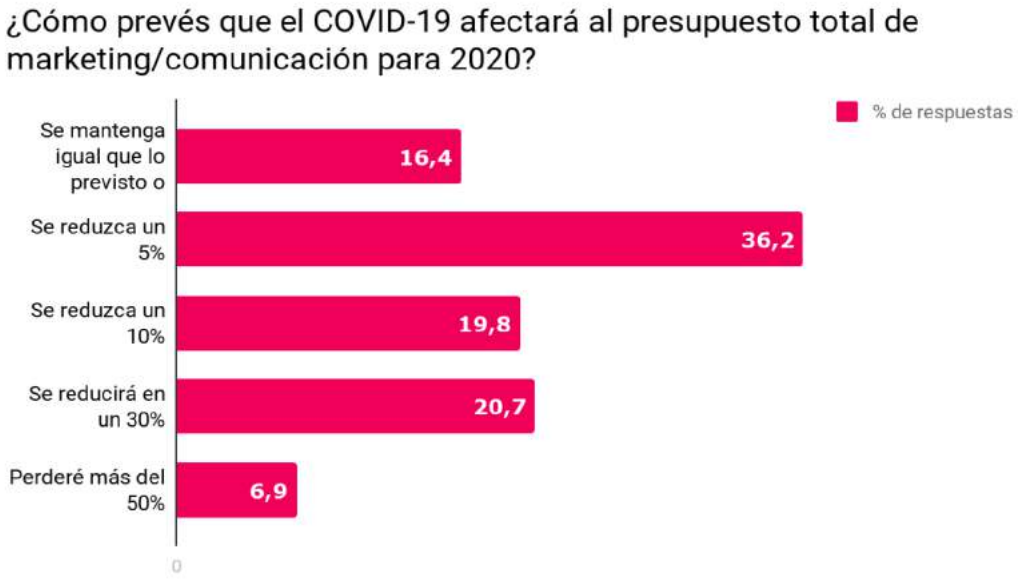
IAB | Diferencia en porcentaje de inversión por canal

2.4 Tendencias en la inversión de medios

Barómetro Good Rebels y Asociación de Marketing de España

Según la segunda oleada del Barómetro Covid-19 y Marketing, a principios de abril la mitad de los CMOs en España estimaba que **su presupuesto de 2020 se reduciría un 5% o menos**. Una visión optimista para lo que queda de año, aunque esa perspectiva sigue cambiando semana a semana.

Por otra parte, al preguntar sobre las prioridades de inversión en negocio digital (tercera oleada) se destacaban los ámbitos de **Performance** (85%), **Customer Experience** (87%) y **Social Commerce** (88%) con una prioridad media y alta. Esos datos respaldan que los esfuerzos se centrarán en la totalidad del proceso previo a la venta, la transacción y la post-venta, tanto *online* como en tienda física.



Barómetro Covid-19 Good Rebels | 2ª oleada | Abril

01
“New abnormal” para CMOs

Una larga fase de desescalada que seguirá afectando al comercio, al turismo y los viajes y al ocio y eventos. Cuatro fases marcan la crisis.

02
La cuarentena cambia hábitos

Rutinas caseras con nuevas componentes digitales, crecimiento del eCommerce y ocio digital marcan la ruta del desconfinamiento.

03
Re-Launch: framework

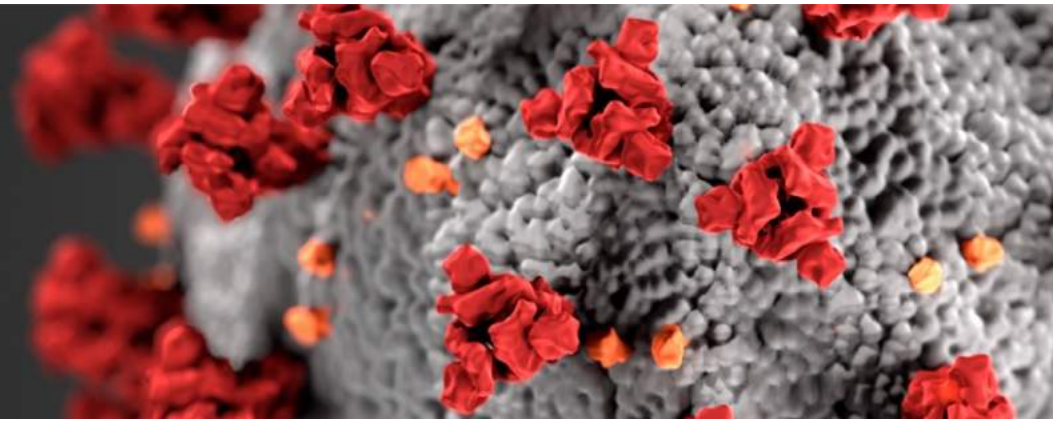
Optimizar la inversión en medios para maximizar el retorno de la inversión y recuperar ventas, pero con un mensaje diferenciador.

04
***Re-Invent:* superdigitalización**

El comercio digital acaparará la inversión para recuperar ventas e impulsará la transformación digital junto a una cultura de colaboración distribuida.

Covid-19

Re-Launch:
Hoja de ruta en marketing y comunicación



3.0 ¿Qué preocupa al área de Marketing?

Resumen de la visión de clientes de Good Rebels

01
Negocio y organización

1. Necesidad de conocer qué está haciendo la competencia a nivel de negocio
2. Mayor interés de la dirección por la actividad de áreas de Marketing, Digital y Social
3. Normalmente menor presupuesto y mayor presión en la necesidad de obtener resultados

02
Marca y posicionamiento

1. Creación de nuevos conceptos y activos de contenido
2. Conceptualización de nuevas campañas de revitalización comercial
3. Auditoría de activos de contenido y validación de su adecuación
4. Preocupación por afectar a la marca en caso de reactivar ventas

03
Medios y campañas

1. Nueva planificación de medios y reconfiguración de presupuestos
2. Revisión general de la estrategia digital y y del *time-to-market*
3. Apoyo en traspaso de presupuesto a digital / social desde otros canales
4. Revisión de objetivos (menos off y más on, y pronto *online-to-offline*)

04
Comunicación a cliente y CX

1. Refuerzo en Atención al cliente desde el medio social
2. Soporte en statements de la compañía que tienen aterrizaje en la gestión de respuesta a cliente en el medio social
3. Nuevos proyectos de CRM o integración de áreas / herramientas para mejorar experiencia y agilidad de servicio a cliente

05
Inteligencia y conocimiento

1. Activación de monitorización y escucha social *always on*
2. Realización de investigación de mercado y *benchmarks* de competencia
3. Nuevas líneas de conocimiento de cliente

“El área de Marketing se ha convertido en una de las **principales áreas de responsabilidad ante la crisis**, incluso para el comité de dirección. La presión ha crecido el doble a pesar de que el presupuesto se ha reducido hasta un 30%”

RESPONSABLE MARKETING,
CLIENTE DE GOOD REBELS

Good Rebels

3.0 Análisis para la fase de Re-Launch

Diagnóstico para marcas

Contexto consumidor

A. ¿Cómo han vivido la crisis nuestros consumidores?
B. ¿Cómo han cambiado sus hábitos de consumo?

Contexto de la actividad de medios

A. ¿Cómo se ha visto afectado el media mix?
B. ¿Cómo han cambiado los objetivos de medios?

Contexto de marca

A. ¿Ha estado en riesgo la marca durante la crisis?
B. ¿Ha estado en riesgo la marca corporativa?

Contexto de negocio

A. ¿Ha habido repercusión en la cadena de suministro?
B. ¿Se han creado nuevos canales o modelos de negocio?

3.0 Análisis para la fase de Re-Launch

Termómetro para la reactivación

La situación contextual observada en cada una de las palancas principales (consumo, marca, medios, negocio), determinará en mayor medida **nuestra salud comunicativa en el momento de reactivar** el acercamiento al consumidor. Un alto riesgo o nivel crítico, podría obligar a tomar medidas antes de hacerlo con normalidad.

Actividad de consumo	
· Se ha visto obligado a reducir completamente su consumo	5
· Se ha visto obligado a reducir moderadamente su consumo	3
· Se ha visto obligado a reducir ligeramente su consumo	1
· No ha reducido o ha llegado a aumentar su consumo	0

Percepción de marca	
· Se han recibido críticas hacia la organización	5
· Se han recibido críticas hacia la marca	3
· Se han recibido críticas hacia el producto	1
· La percepción ha sido neutral o positiva	0
· El impacto ha sido alto, incluso en *mass* media	5
· El impacto ha sido alto, pero solo en RRSS	3

Notoriedad de medios	
· Se ha paralizado por completo la actividad	5
· Se han activado solo campañas de *branding*	3
· Se han activado solo campañas de conversión	1
· Se ha reducido la actividad, pero trabajando en todo el *funnel*	1
· La actividad se ha mantenido o incluso ha aumentado	0

Fuerza de negocio	
· Todos los canales de venta han estado cerrados	5
· Solo los canales de venta física han estado cerrados	3
· No se han creado nuevos modelos de relación con el cliente	5
· No se han transformado modelos organizativos internos	3

Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Crítico

1 5 10 15 20 25 30

3.0 Análisis para la fase de *Re-Launch*

Roadmap de oportunidad

Negocio

- ¿Cómo podrían crearse nuevos canales digitales?
- ¿Cómo se podría potenciar la CX y la fidelización?
- ¿Podrían dedicarse mayores esfuerzos *D2C* en la fase de *Re-Launch*?
- ¿Podrían dedicarse mayores esfuerzos *O2O* en la fase de *Re-Invent*?
- ¿Podría cambiar el producto o el servicio de alguna forma?

Business innovation

Marca

- ¿Debería la marca volver a su esencia original?
- ¿Deberían crearse nuevos activos de contenido?
- ¿Deberían revisarse conceptos?
- ¿Debería reposicionarse la marca ante nuevas audiencias?
- ¿Deberían desarrollarse nuevas campañas o reconducir anteriores?
- ¿Deberíamos seguir hablando de *#StayHome*?

Brand safety

Medios

- ¿Debería cambiar nuestro *mix* de medios digital?
- ¿Deberían cambiar nuestros objetivos y KPIs de medios?
- ¿Deberían reactivarse campañas comerciales con normalidad?
- ¿Debería el medio social apoyar ahora a ventas?
- ¿Deberían reimpulsarse proyectos de *Brand Advocacy*?

Media value

Líneas de exploración

- Auditorías de contenido
- *Benchmark* sector
- *Benchmark* competencia
- Programas embajadores
- Mejora CRM y CX
- *Social Commerce*
- *Digital performance*
- Nuevos flujos de trabajo
- Integración de áreas
- Integración de agencias
- Flujos de Social ATC y gestión de crisis
- Cuadro de mando digital

Optimización de RRSS

3.1 *Re-Launch*: + digital + ventas

CX

- **UX.** Construcción de experiencias de marca únicas a través de la personalización y el diseño.
- **Productos enriquecidos.** Productos con "esteroides" digitales añadidos.
- **Nuevos *funnels*.** Creación de nuevas formas de enfocar la compra.

Ventas

- **Canales.** Identificación de canales digitales adecuados.
- **Precio y extras.** Estrategias de precio y valor que diferencien sin conflicto.
- **Cultura *direct*.** Organización y herramientas internas que entiendan la relación directa con el cliente y la necesidad de atención y gestión de incidencias.

Tecnología

- ***Ecommerce*.** Plataformas de comercio electrónico eficaces en marketing, conversión e integración con los sistemas de la empresa.
- **CRM.** Gestión de cliente automatizada con máximo conocimiento y perfilado.
- ***Automation*.** Herramientas de comunicación automatizada y relevante por perfil y momento de consumo.

Marketing

- ***Performance*.** Acciones de captación enfocadas a transacción y resultado.
- ***Engagement*.** Conexión y fidelización del cliente basada en *social* y en una experiencia global.
- **Propiedad del dato**. Conocimiento de cliente, costes y comportamientos.
- **CRO.** Optimización de conversión en todos los puntos de contacto.

Redefinición de la experiencia y UVP

Redefinición del servicio y USP

Optimización de procesos y canales

Atracción y activación de cliente

3.1 Re-Launch: + digital + ventas

Canales de comercialización digital

+ Margen

Marketplaces

Volumen y tráfico desde el inicio

- Amazon, eBay, Alibaba... sites con elevado tráfico desde el primer momento.
- Capacidad de herramientas propias de marketing.
- Modelos rápidos donde el coste del marketing se deriva en margen al marketplace.

Suscripción y venta *flash*

Relación total y máximo LTV.

- Conocimiento completo del cliente.
- Producto, muchas veces propio, con altos márgenes.
- Máxima rentabilidad en operaciones y logística.
- LTV más duradero y predecible.

- Relación

+ Relación

Liquidación stock ventas privadas

Forma controlada de liquidar stocks

- Sin conocimiento de cliente y con bajo margen.
- A cambio, alto volumen de ventas con capacidad de liquidar con relativa facilidad.
- Privalia, Vent Privee, etc., como principales jugadores, además de verticales por sector.

Direct eCommerce

Control total de la operación

- Conocimiento paulatino del cliente con posibilidades de personalización y control de la experiencia.
- Posibilidades de marketing tradicional: SEO.

- Margen

3.1 Re-Launch: + digital + ventas

De marketing a *performance* y el dato como protagonista

- Precisión **+ Precisión**

Lugar de captación

Analytics web/app | ***Pixels control*** | ***Social media*** | **Encuestas** | **Registro** | **Uso** | **Transacción**

Tipos de datos

Datos personales

- Nombre y apellidos
- Dirección: calle, provincia, código
- Email address
- Detalles Login
- ID: DNI, pasaporte
- Datos de pago: tarjeta, etc.
- Fecha nacimiento
- Teléfono móvil
- Género
- Rango de edad
- Detalles profesionales

Engagement

- Interacciones web y app: visitas, permanencia, páginas vistas, flujo, fuentes de tráfico, etc.
- Redes sociales: me gusta, compartidos, respuestas, visualización de videos nativos, etc.
- Email: tasa de apertura, tasa de clics, tasa de rebote, reenvíos, etc.
- Información de servicio al cliente: número de tickets, detalles de la queja / consulta, comentarios, etc.

Comportamiento

- Datos transaccionales: detalles de suscripción, detalles de compra, compras anteriores, valor promedio del pedido, datos de abandono del carro, LTV, detalles fidelización, etc.
- Uso del producto: acciones repetidas, uso de funciones, duración de funciones, finalización de tareas, dispositivos, etc.
- Datos cualitativos: atención del usuario, mapas de calor (clics, desplazamiento, datos de movimiento del mouse), etc.

Actitud

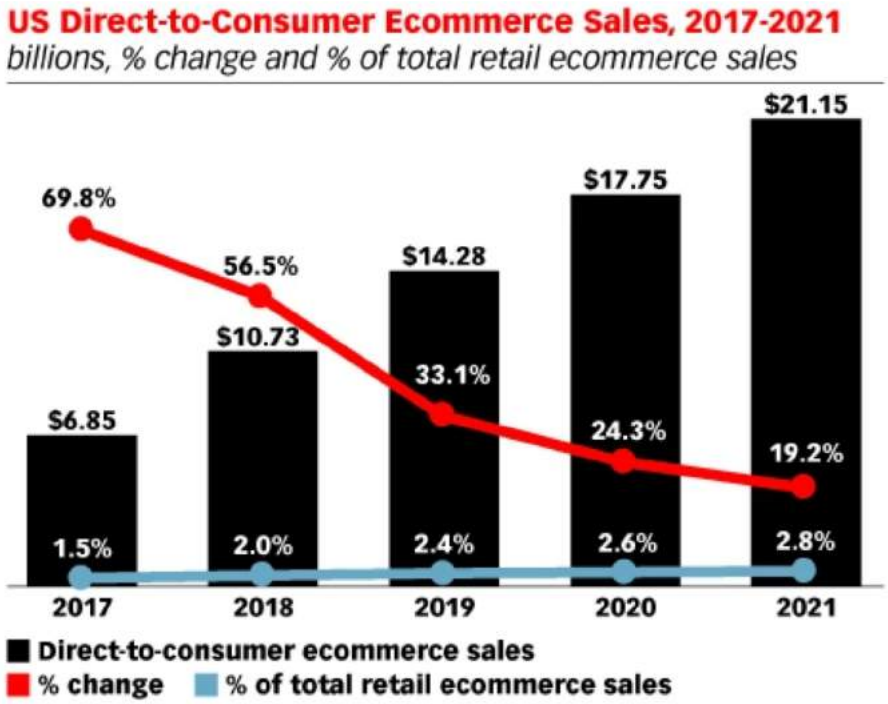
- Satisfacción del cliente.
- Sentimientos.
- Preferencias.
- Motivaciones.
- Barreras.
- Criterio de compra.

3.1 Foco en comercio digital

eCommerce: el auge del *Direct to Consumer*

El mercado *D2C* ha tenido un crecimiento vertiginoso, con ritmos de dos dígitos durante varios años. La proyección es que mantenga un crecimiento del 19,2% en 2021, y estos datos son todavía pre Covid-19, por lo que la intención de lanzarse al *direct-to-consumer* **probablemente crecerá más todavía en una situación de incertidumbre** y de pérdida del control de la cadena de suministro. Mientras tanto, marcas como **Beavertown Brewery**, han pasado de una caída del 85% de su negocio hasta un aumento del 1000% en ventas por lanzarse al *D2C* en poco tiempo.

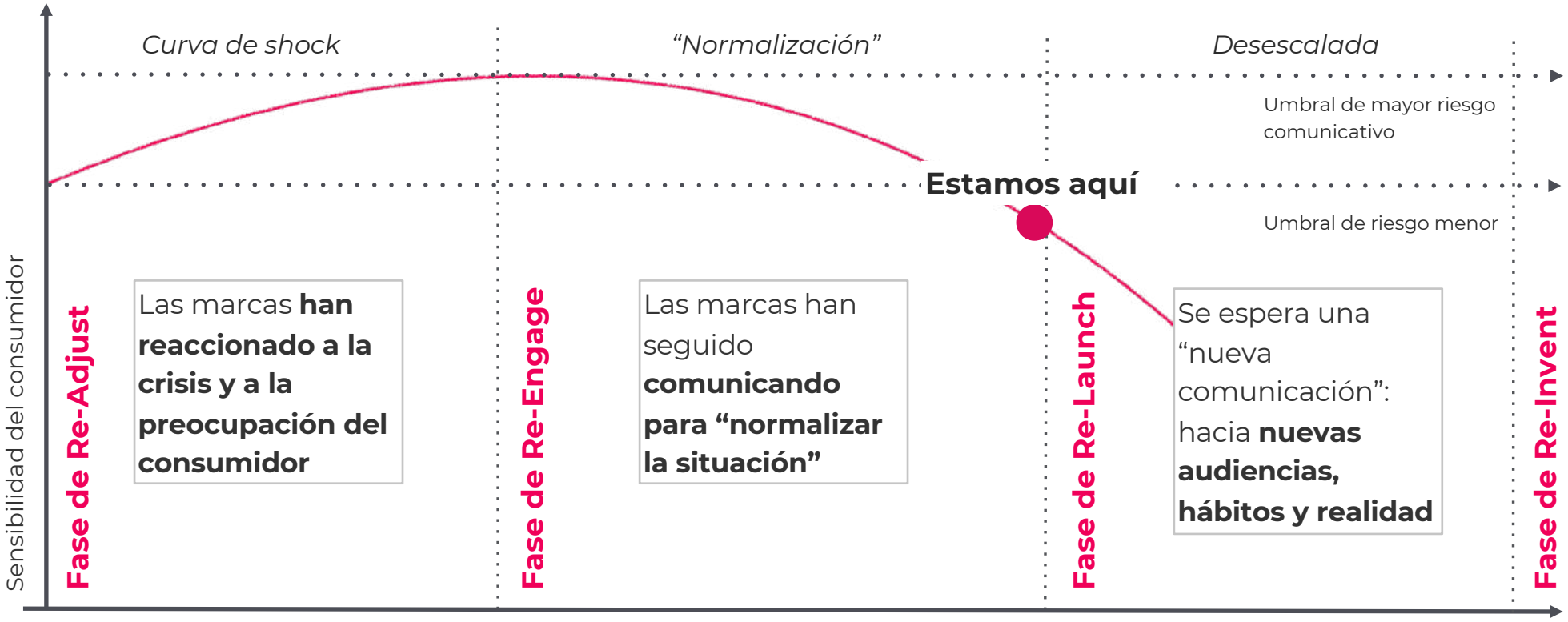
Actualmente el *eCommerce* representa menos del 5% de las ventas en sectores como CPG, pero, a su vez, el movimiento de *D2C* corresponde ya al 40% del crecimiento en ventas de todo el sector.



eMarketer | Marzo 2020

3.2 Evolución del mensaje de marca

La curva de *shock* sigue en descenso

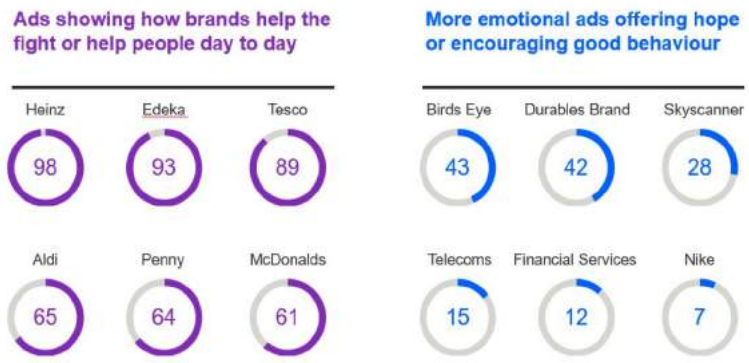


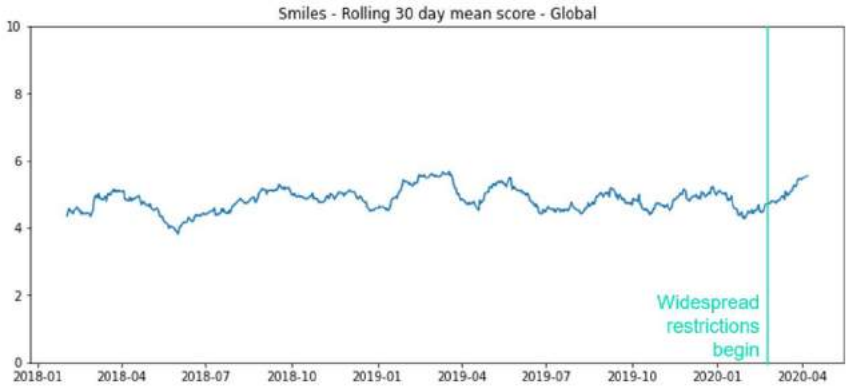
3.2 Evolución del mensaje de marca

Una reactivación comercial alineada con la percepción

Un reciente estudio de **Kantar y Affectiva** ha demostrado que **publicitarse está fuera del riesgo reputacional** en el momento actual. Una comparativa de percepción pre y post Covid-19 pone en evidencia que la respuesta ante el mensaje publicitario apenas ha cambiado, pese a todo.

De hecho, según el análisis de Affectiva sobre más de 50.000 anuncios, no hay evidencia de que el "humor" se perciba en este momento de manera más negativa, aunque los datos demuestran que su aceptación depende enormemente del contexto y del país (desde un 38% en la India hasta un 71% en los Países Bajos) y del optimismo de consumo.





Kantar, Affectiva | Advertising with empathy

3.2 Evolución del mensaje de marca

Recomendaciones para la “normalización” comunicativa

Seguir actuando y aportando valor, si se puede

Desde el servicio, desde el producto, o aportando alguna solución real. El momento de la empatía sin acción o de los mensajes emocionales sin nada realmente tangible detrás ya no funcionarán como en la fase de Re-Adjust o Re-Engage. Pero eso implica jugar a las mismas reglas de siempre: ofrecer valor auténtico y evitar alzar la voz para decir lo mismo que la mayoría.

Empezar a comunicar con “normalidad”

La percepción de criticidad se ha ido moderando con el paso de las semanas, así como el listón de sensibilidad hacia la comunicación de marca. Los consumidores entienden que la publicidad, incluso aquella destinada únicamente a vender, forma parte del negocio y suprimirla afectará a las compañías, a sus empleados y a la economía en general. La reactivación de campañas comerciales ya no requiere justificaciones.

Reactivar el sentido del humor

Muchas marcas que dependen de un tono de voz único o basado en el sentido del humor se han visto privadas de su principal esencia durante un momento realmente prolongado de crisis. Pero el consumidor ha criticado la “inadecuación” y no tanto el sentido del humor. Es momento de volver a hacer publicidad inteligente y empática, tras entender que esta situación durará hasta 2021.

3.3 Re-Launch: *mix* de medios

La revisión del mix de medios y de su planificación en Q2 y principios de Q3 será imprescindible en las próximas semanas., Para ellos, compartimos algunas recomendaciones que serán clave:

- ***Cost management-first.*** El área de Marketing deberá demostrar ser más eficiente en costes que nunca, con una visión centrada en la *accountability* y en la inversión de canales seguros o viables, como será el caso de los digitales. Los esfuerzos de *branding* y *awareness* durante las semanas previas deberán evolucionar a campañas de máximo rendimiento en venta directa. La recuperación de medios impresos y *Out of Home* obligará a tomar decisiones de reajuste presupuestario basadas en el retorno. En mercados como el de EEUU también recobrará fuerza la TV conectada. Mientras tanto, en Europa, la TV tradicional seguirá en **caída libre**.

- **Un canal digital a mantener.** Algunos estudios (como el de **Ipsos Mori** en UK) apuntan a cambios drásticos en el comportamiento del consumidor que perdurarán en el tiempo. La mitad de ellos declaraba hace poco que no se sentirían cómodos volviendo a comprar en las tiendas después del confinamiento. Por otro lado, segmentos de clientes existentes comenzarán su ciclo de compra a través del canal digital si la experiencia ha sido positiva. A ellos se les sumarán nuevos segmentos (e incluso arquetipos) que obligarán a redefinir las estrategias de segmentación.

- **Canales todavía por explotar.** La **caída de los costes medios** en CPC y CPM y el aumento de usuarios activos en diferentes plataformas (Facebook, Display, Youtube, etc.), será un un buen punto de partida para la reactivación de medios en aquellos sectores que puedan seguir haciéndolo y que posiblemente se acelerarán con estrategias de *online-to-offline (O2O)* o de *direct-to-consumer* mientras se suavizan las restricciones gubernamentales.

3.3 Re-Launch: *mix* de medios

4 enfoques para Q3 / Q4 según sector y empresa

01

Vuelta a la normalidad

Retomando la estrategia, nivel de inversión y mix de medios donde quedó con ligeras modificaciones. Esta estrategia puede resultar válida para aquellos sectores que prácticamente no se han visto afectados por la crisis.

02

Recuperación ágil, *branding* después

Reforzando la recuperación de clientes a través de canales de conversión rápida y estrategias push, en su mayoría digitales, para después reconducir los esfuerzos de marca en el resto de medios. Será probablemente la estrategia más habitual una vez que entremos en la fase de Re-*Launch*.

03

Fidelización y largo recorrido

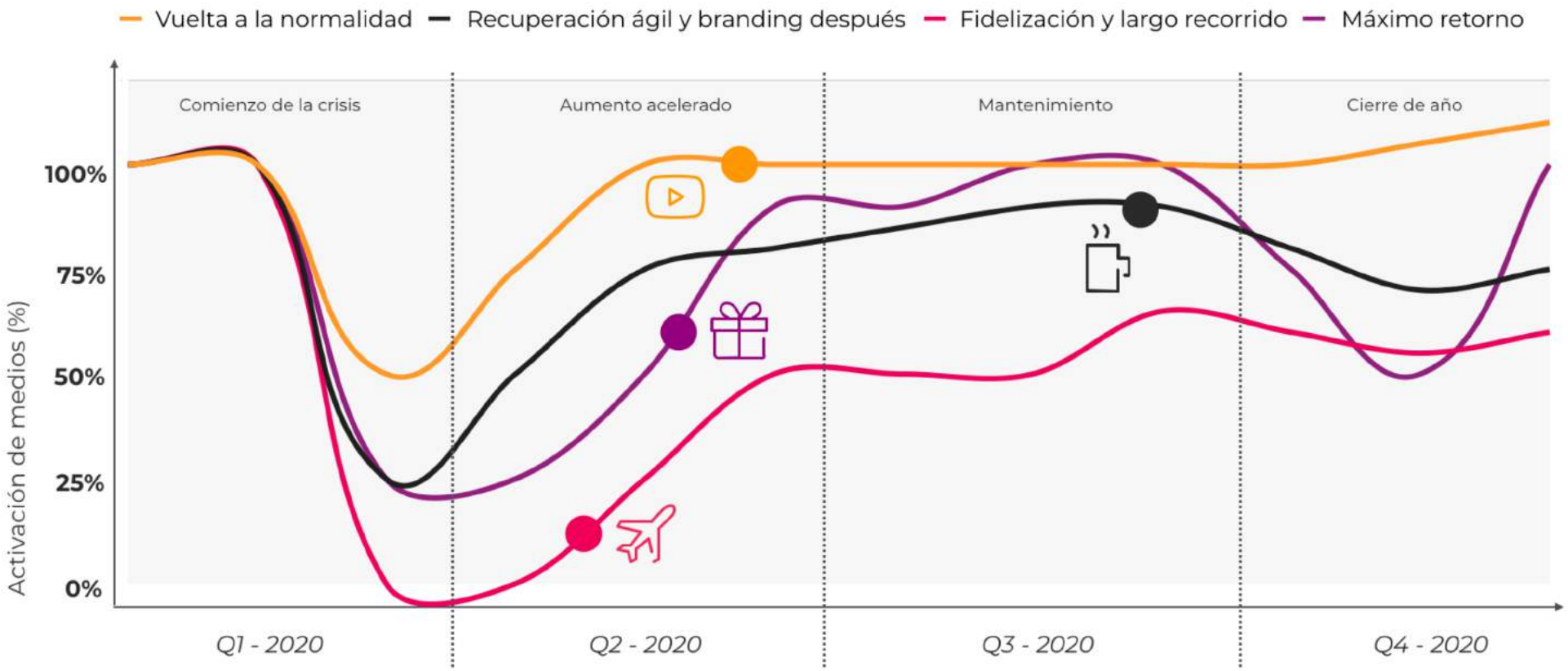
Con inversiones a largo plazo, con el objetivo de mejorar la salud de marca y especialmente la notoriedad de marca. Este escenario será más recomendable para aquellos sectores de actividad más afectados en el largo plazo y cuyas marcas estén sufriendo un mayor deterioro en la gestión de la crisis, como puede ser el de *travel*.

04

Máximo retorno

Un escenario donde la inversión y los medios se enfoquen 100% al ROI y a la recuperación de las pérdidas provocadas por el parón de consumo. Escenario ideal para pequeñas y medianas empresas, así como sectores donde el Covid-19 no haya dañado especialmente la marca pero sí sus resultados. Los sectores de lujo y belleza entrarán con seguridad en esta categoría.

3.3 Re-Launch: Curva de inversión por táctica

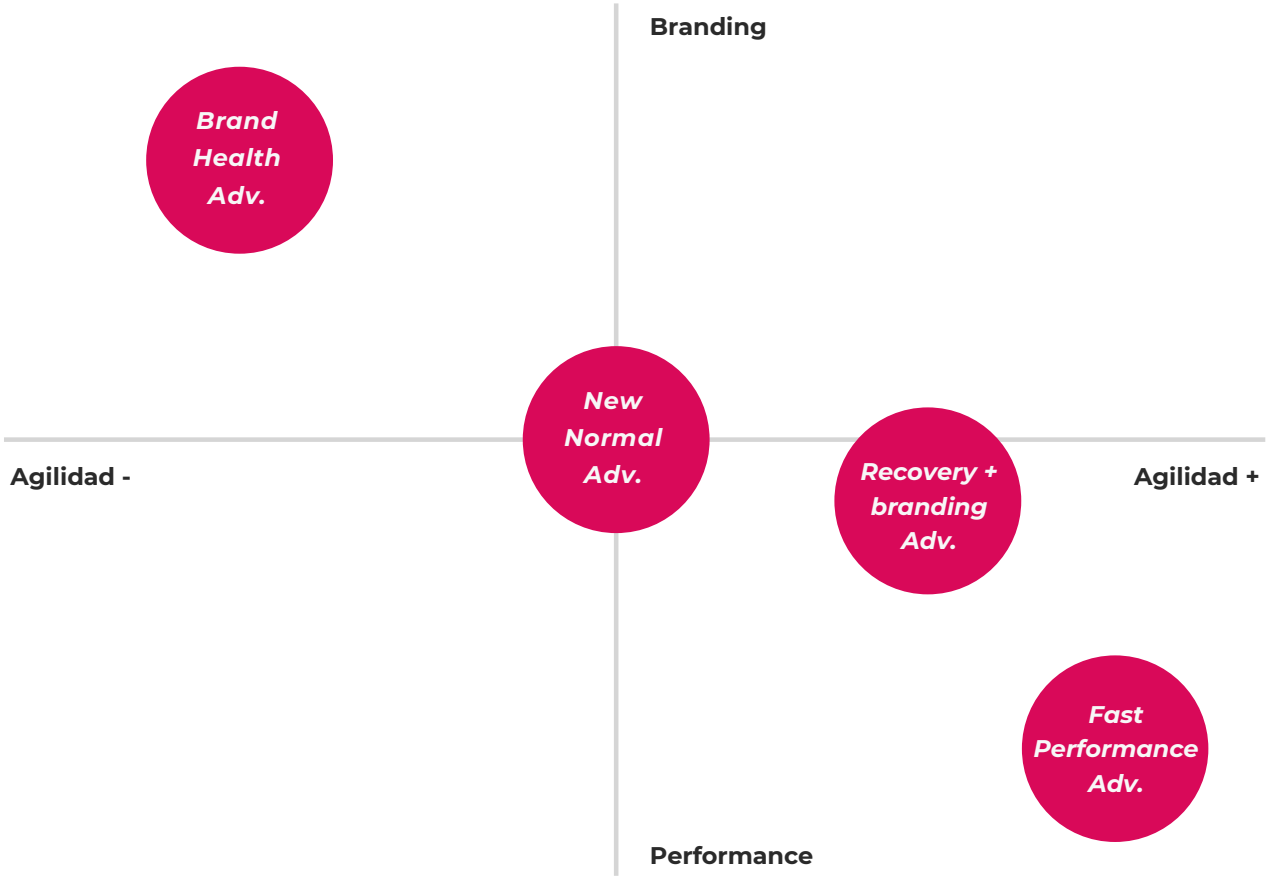


3.3 Re-Launch: *mix* de medios

Media Matrix: posibles zonas de activación

A su vez, estos cuatro escenarios principales de inversión y de activación de medios se podrán clasificar, **atendiendo a su ubicación entre el *funnel* de ventas y la agilidad de activación**, en los siguientes:

- *Brand Health Advertising*
- *New Normal Advertising*
- *Recovery & branding Advertising*
- *Fast performance Advertising*



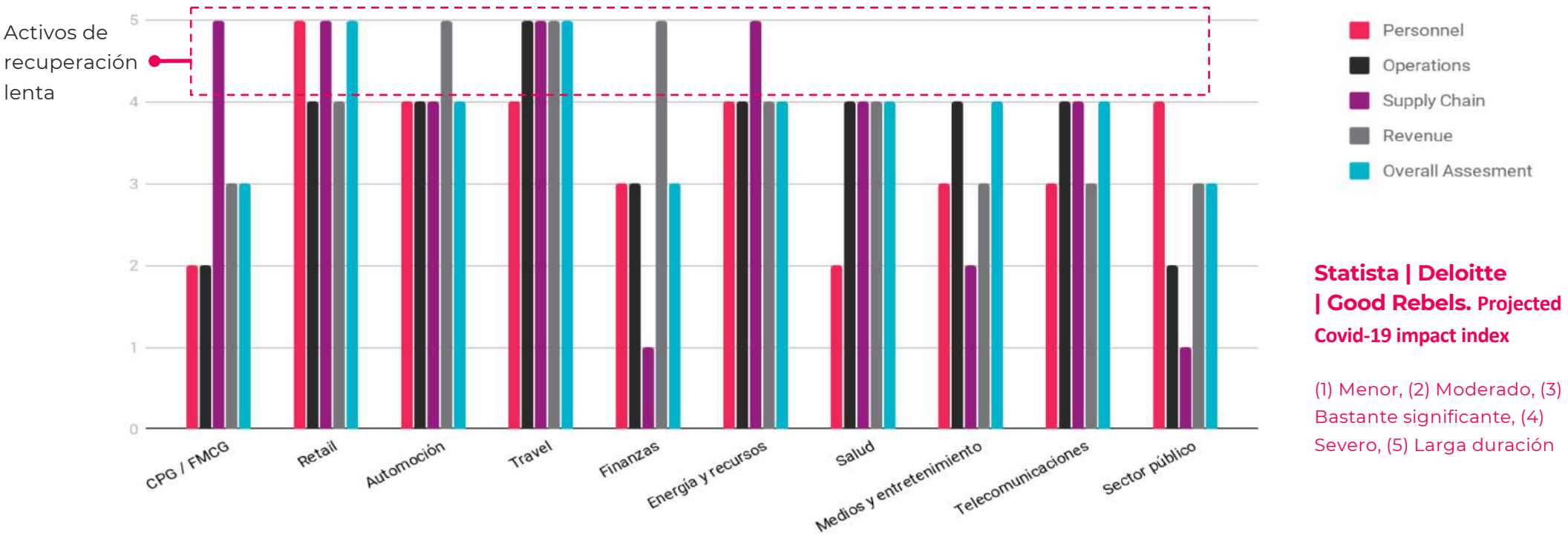
Especificaciones por sector

Visión general

La realidad de cada sector implicará cambios relevantes en la gestión del negocio, la marca y los medios. El impacto potencial (o real) de la crisis nos ayudará a entender los principales movimientos que podemos esperar para cada uno de ellos.

3.4. Comparativa de sectores afectados

El impacto proyectado en cada sector refleja cómo la crisis ha afectado a su capacidad de recuperación y a su necesidad de agilizar respuestas durante el confinamiento. El **impacto directo en ingresos es el principal problema** en la mayoría de verticales *(3,9 puntos de media de impacto)*.



Statista | Deloitte | Good Rebels. Projected Covid-19 impact index

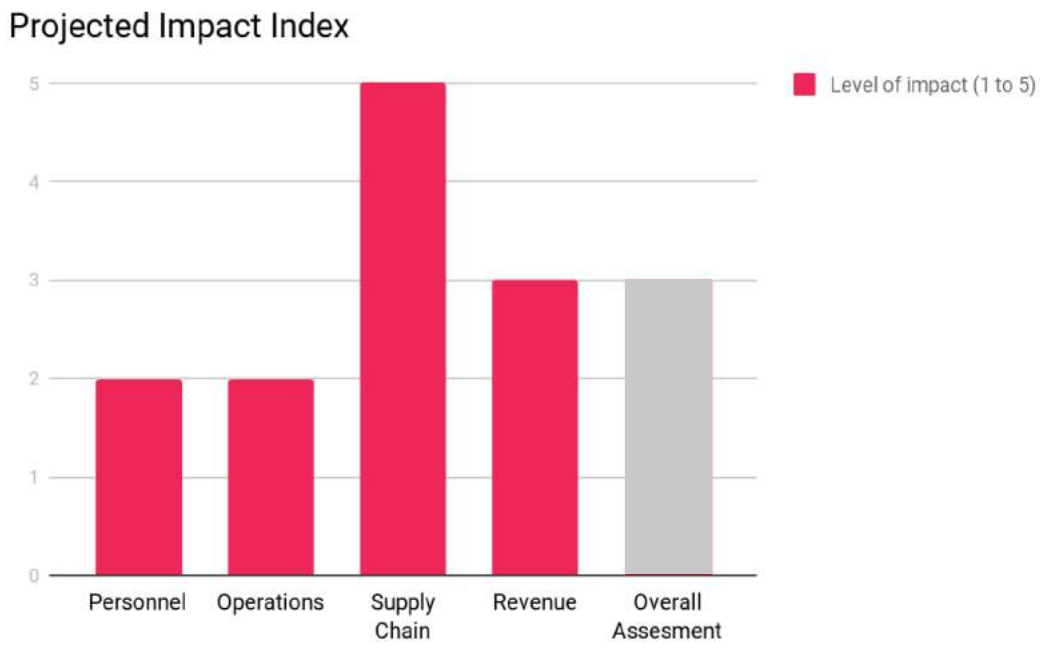
(1) Menor, (2) Moderado, (3) Bastante significante, (4) Severo, (5) Larga duración

3.4. Recomendaciones | *CPG* y *FMCG*

Negocio: Adaptar la cartera de productos y/o explorar nuevas líneas de negocio, con mayor foco en salud y bienestar, para responder a las necesidades del consumidor post-Covid. Construir planes específicos en base al comprador, la ocasión y el canal.

***Brand Message*:** Fortalecer la orientación al propósito de marca de una forma creativa. Mayor atención al bienestar, la higiene y la salud en los mensajes de comercialización. Promociones especiales y descuentos.

Medios: Recuperación de la inversión en TV (Q3) y refuerzo del eCommerce y de su presencia digital. Se impulsarán los *data hubs* para ofrecer un marketing de precisión a un coste menor, las estrategias de captación *direct-to-consumer* en redes y el O2O (tráfico *online to offline*).



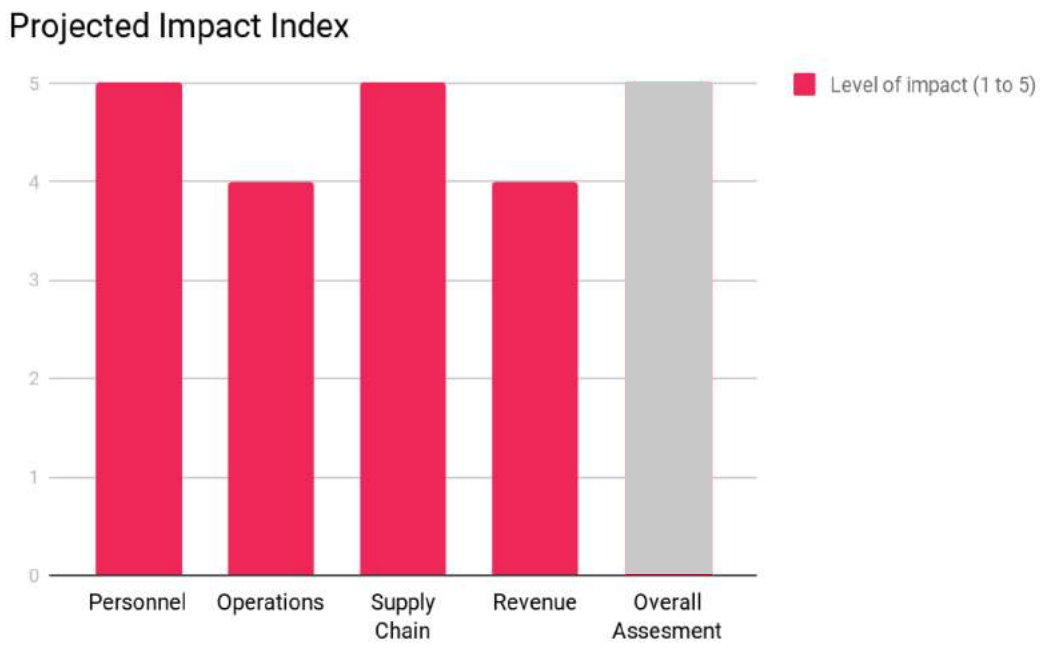
Statista | Projected Covid-19 impact index by industry and dimension

3.4. Recomendaciones | *Retail*

Negocio: Redefinir el papel de las tiendas y acelerar la integración omnicanal. Automatización 360°, estrategias de precio / promoción y creación de valor añadido en CX.

***Brand Message*:** Comunicación con propósito y recuperación de activos de cliente (comunidades, etc.). Personalización de mensajes que impulsen ventas directas desde el canal digital como desde otros puntos de contacto físicos.

Medios: Reactivación del *mix* de medios tradicional con una intensificación del marketing digital (formatos que doten de mayor profundidad al contenido), planes de embajadores o influencers (*KOL*) y plataformas de mensajería (integración con CRM).



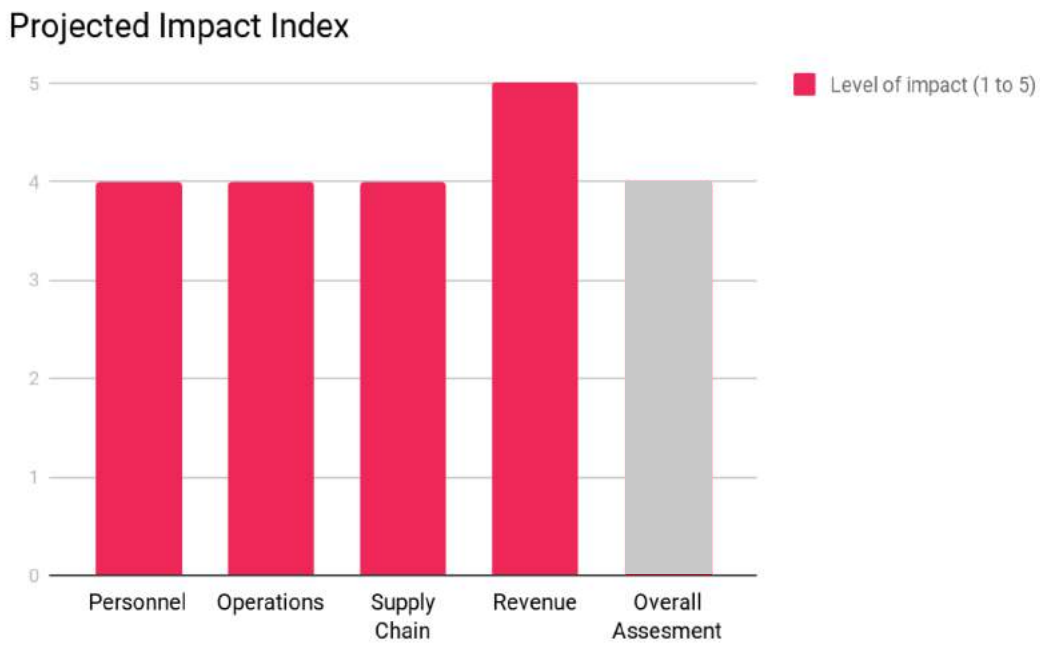
Statista | Projected Covid-19 impact index by industry and dimension

3.4. Recomendaciones | Automoción

Negocio: Revivir la cadena de suministro, ajustar el volumen/cartera a la demanda real y proteger la fuerza laboral. Oportunidades en las fusiones y adquisiciones para reducir la carga de financiación.

***Brand Message*:** Comunicación comercial centrada en el propósito de marca y su impacto en la sociedad (sostenibilidad). Protocolos de seguridad con empleados y clientes. Promociones preconsumo y estrategias de prefidelización reforzando la preferencia por la movilidad responsable.

Medios: Explorar nuevos canales de *awareness* digital como opción más rentable para mantener el contacto y la vinculación con los clientes. Recuperación progresiva del *mix* de medios en base a recuperación de la actividad.



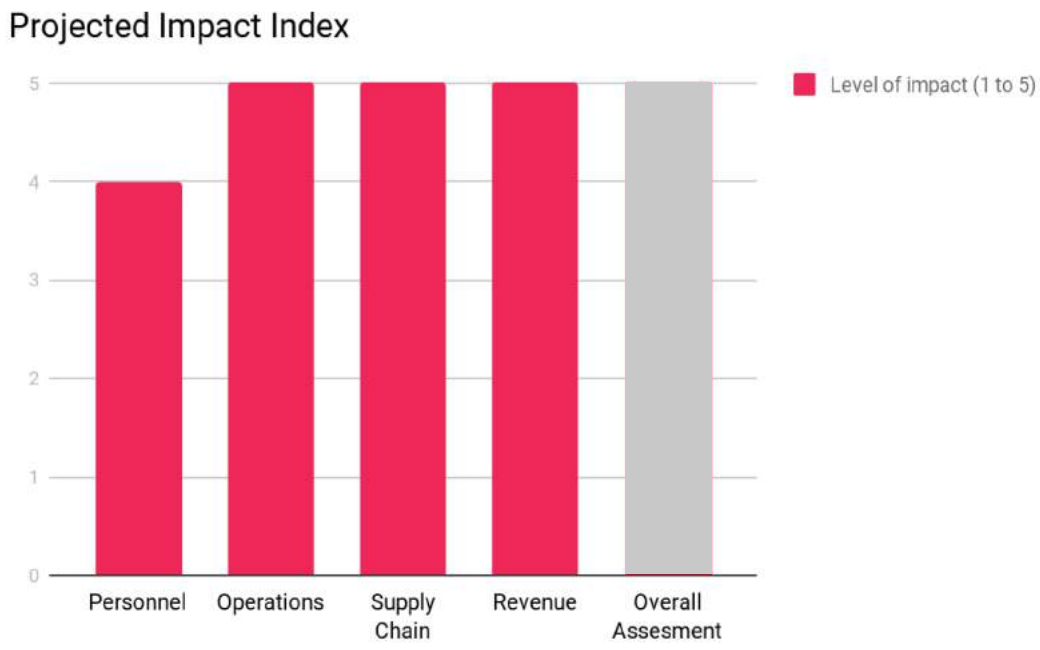
Statista | Projected Covid-19 impact index by industry and dimension

3.4. Recomendaciones | *Travel*

Negocio: Elaborar protocolos de seguridad y salud y planificar su regreso a las operaciones para estar preparados hasta reanudar la actividad. Potencial colaboración con otros *players* (hostelería, turismo, movilidad urbana, etc.).

***Brand Message*:** Estrategias de captación anticipada y refuerzo de programas de fidelización. Mensajes comerciales personalizados con tono optimista y reforzando las medidas sanitarias y de seguridad.

Medios: Reactivación de medios pagados de forma moderada. Digital como canal de escucha social para detectar indicios de reactivación, análisis de los cambios en el *Customer Journey* y nuevos aprendizajes.



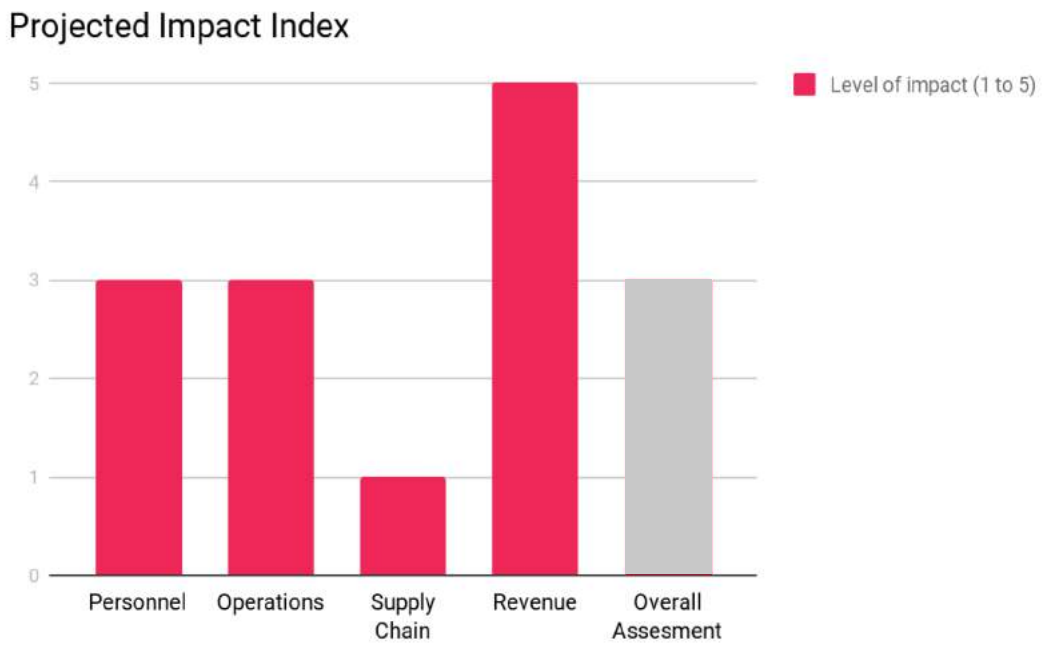
Statista | Projected Covid-19 impact index by industry and dimension

3.4. Recomendaciones | Finanzas

Negocio: Reestructuración para fomentar una mayor agilidad y escalabilidad. Modelo en gran medida remoto, con un liderazgo distribuido y equipos más capacitados digitalmente tras la crisis.

Brand Message: Transparencia, honestidad y empatía. Fortalecer el sentido de propósito como misión social (hogares y empresas), simplificación de targets y sobrecomunicación para asegurar los mensajes.

Media: Reactivación de TV (Q3) y Out of Home de manera gradual. Aceleración de los canales digitales para construir una experiencia omnicanal centrada 100% en el usuario. Fuerte inversión tecnológica en busca de la máxima automatización y riqueza del dato.



Statista | Projected Covid-19 impact index by industry and dimension

01
“New abnormal” para CMOs

Una larga fase de desescalada que seguirá afectando al comercio, al turismo y los viajes y al ocio y eventos. Cuatro fases marcan la crisis.

02
La cuarentena cambia hábitos

Rutinas caseras con nuevas componentes digitales, crecimiento del eCommerce y ocio digital marcan la ruta del desconfinamiento.

03
Re-Launch: framework

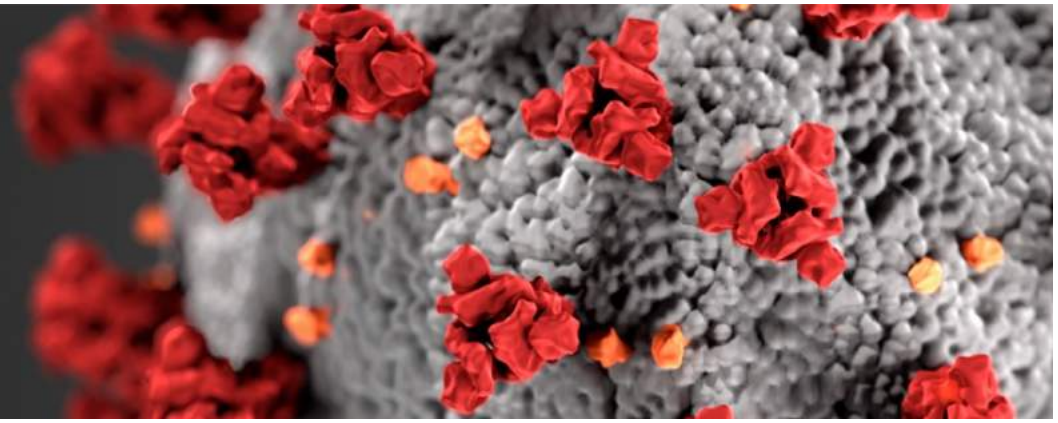
Optimizar la inversión en medios para maximizar el retorno de la inversión y recuperar ventas, pero con un mensaje diferenciador.

04
***Re-Invent*: superdigitalización**

El comercio digital acaparará la inversión para recuperar ventas e impulsará la transformación digital junto a una cultura de colaboración distribuida.

Covid-19

Re-Launch:
Hoja de ruta en marketing y comunicación



4.0. La superdigitalización que llega

Tres palancas que impulsan una digitalización acelerada

En la hoja de ruta trazada hacia la “nueva normalidad” ya nadie pone en duda que la superdigitalización impactará en la mayoría de los sectores. Las tres palancas que impulsarán el cambio son:

01

Nuevos hábitos en cuarentena

El confinamiento ha consolidado algunos comportamientos digitales, ha introducido nuevos hábitos de consumo y ha extendido algunos de unos segmentos poblacionales a otros.

02

Oleada de regulación estatal

Se producirán nuevas oleadas de regulación en materia de seguridad e higiene con el fin de gestionar esta pandemia sin precedentes.

03

Inversión en busca de eficiencia y de retorno

El desempleo y la inversión público-privada generará una corriente sin precedentes de nuevos modelos de negocio liderados por startups que querrán competir con las *Big Tech* o arañar clientes a las empresas más analógicas.

4.1. Pilares de la digitalización

Cambio de relación entre marcas, organizaciones y ciudadanos

Relación no presencial	En lugar de pensar "puedo hacer esto *online*" pensaremos. "¿hay motivo para hacer esto en presencial?". Habrá un cambio de mentalidad hacia lo virtualizable.
Expectativa de personalización	En lugar de pensar "puedo hacer esto *online*" pensaremos. "¿hay motivo para hacer esto en presencial?". Habrá un cambio de mentalidad hacia lo virtualizable.
Acceso a los datos del ciudadano	En 2020 casi cualquier empresa tiene más datos de una persona que su gobierno. Habrá cambio de perspectivas frente a quién debería controlar esa privacidad.
Disminución de la percepción valor	Muchos servicios que subsistían por inercia, corporativismo o regulación cambiarán su esencia. Servicios como la telemedicina y la formación online cambiarán para siempre estructuras que se enfrentarán a una transformación radical. Un punto de no retorno.
Simetría de información consumidor-marca	Muchas marcas y organizaciones aumentarán la visibilidad y el control de los datos de sus clientes al digitalizarse. Esto, paradójicamente, acelerará todavía más su transformación.

4.1. *Homebound economy*: todo por explorar

Nuevos hábitos en el hogar

HÁBITO	DESCRIPCIÓN	EVOLUCIÓN
FORMACIÓN ONLINE	WEBINARS, CURSOS PRESENCIALES HÍBRIDOS O CURSOS NATIVOS ONLINE	**COYUNTURAL (1)**
COMPRA POR INTERNET	ECOMMERCE DIRECT-TO-CONSUMER O NUEVOS MARKETPLACES. AUGE DEL *CLICK AND COLLECT*	**ACELERADA (3)**
HOME DELIVERY	ENVÍOS A DOMICILIO MÁS ALLÁ DE LA RESTAURACIÓN	**ESTRUCTURAL (2)**
TELEMEDICINA	CONSULTAS POR VIDEOLLAMADA O CONEXIONES VÍA WHATSAPP CON NUESTRO MÉDICO	**ESTRUCTURAL (2)**
TRABAJO EN REMOTO	AUMENTO DEL TELETRABAJO. AHORRO EN TIEMPO Y DINERO EN TRANSPORTE DIARIO	**ACELERADA (3)**
EVENTOS ONLINE	VIRTUALIZACIÓN DE PARTIDOS, CONCIERTOS, EXPOSICIONES O FERIAS PROFESIONALES	**ESTRUCTURAL (2)**
QUEDADAS *TINIS* Y VÍDEOLLAMADAS	PLATAFORMAS DE VIDEOLLAMADA Y SOCIALIZACIÓN COMO	**COYUNTURAL (1)**

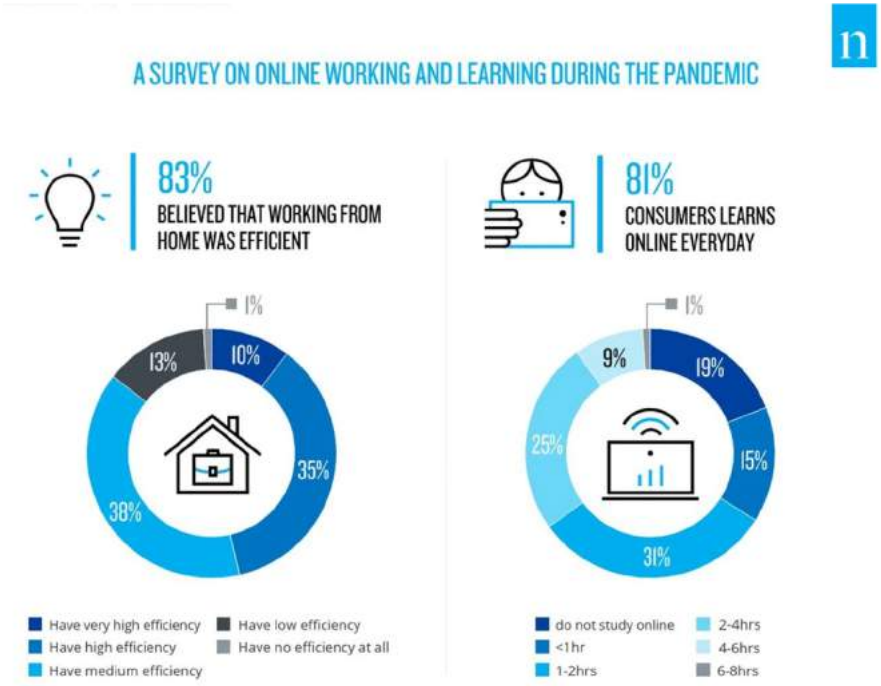
HÁBITO	DESCRIPCIÓN	EVOLUCIÓN
FINANCIAL SERVICES	SUCURSALES VIRTUALES, APPS Y SERVICIOS DE ASISTENCIA BANCARIA EN REMOTO	**ESTRUCTURAL (2)**
DIGITAL *FITNESS*	GIMNASIOS EN CASA, MÁQUINAS CONECTADAS Y CLASES A DISTANCIA. AUGE DE LOS *WEARABLES*	**COYUNTURAL / ESTRUTURAL (1-2)**
CONTACTLESS	AUMENTO DE LOS PAGOS CON TARJETA VIA APPS O SISTEMAS CONTACTLESS	**COYUNTURAL / ESTRUTURAL (1-2)**
VIDEOJUEGOS	REALIDAD AUMENTADA O VIRTUAL. NUEVOS PROCESADORES Y AUGE DEL 5G	**ACELERADA (3)**
ESPORTS	MAYOR VISIBILIDAD DE GRANDES EVENTOS EN LÍNEA Y APARICIÓN DE NUEVOS ESPORTS	**ESTRUCTURAL (2)**
EBOOKS	MAYOR PENETRACIÓN DE MERCADO Y CON EL AUMENTO DEL USO DE PANTALLAS	**COYUNTURAL (1)**
HOBBIES Y ENTRETENIMIENTO	COCINA VIRTUAL CON AMIGOS Y RECETAS ONLINE. DIY Y ARTE EN CASA, CON O SIN APPS. "HOMEFLUENCERS" DE BELLEZA.	**ESTRUCTURAL (2)**

4.1. Vamos hacia el *Home-Driven-Marketing*

Servicios y productos durante una reinterpretación del valor

Tras el levantamiento parcial o total de los confinamientos pasaremos más tiempo en el hogar – por obligación o convicción. Tiempo suficiente para **adquirir nuevos hábitos** **que se van a ver sustentados por una serie de macrotendencias sociales** y soluciones técnicas que ya estaban con nosotros. Esta convergencia es la que producirá una verdadera eclosión/aceleración de lo que podemos llamar **home-driven marketing**: crear y dar a conocer productos y servicios especialmente pensados para ser consumidos en el hogar.

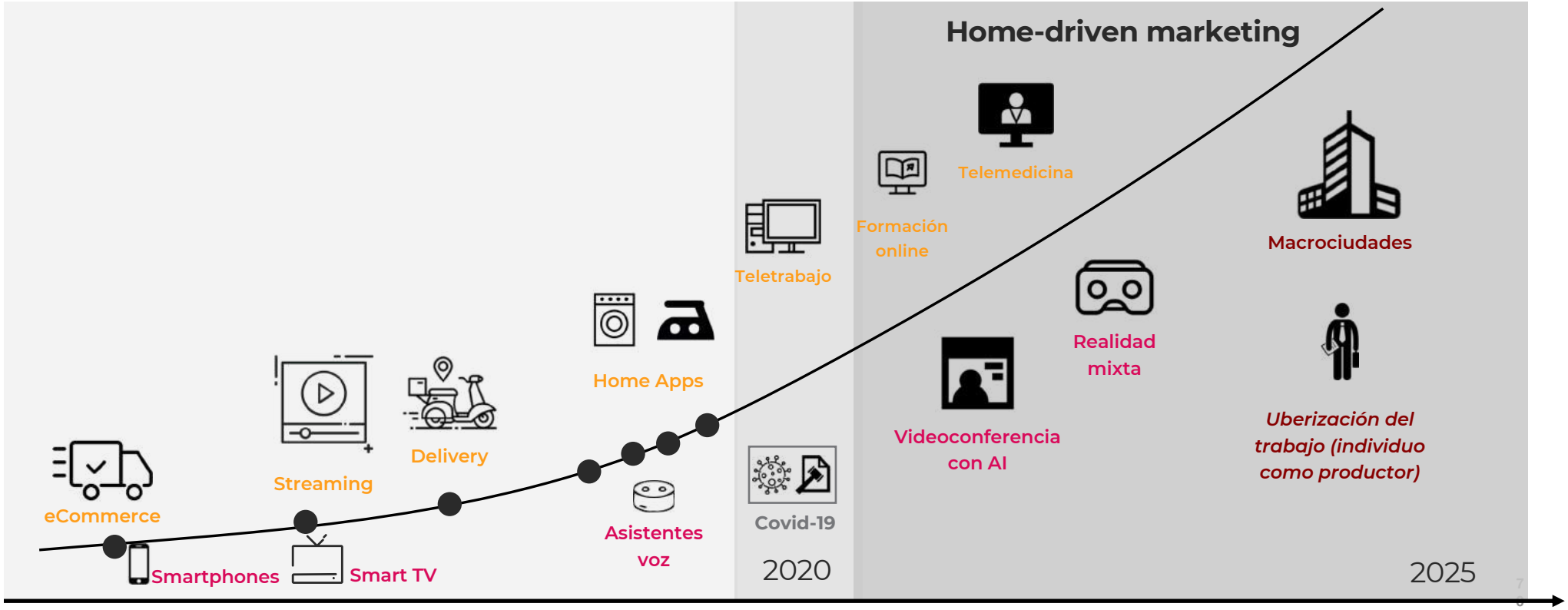
Hábitos de consumo que ya habían hecho su aparición en diferente medida según el segmento poblacional como el streaming en casa, el uso masivo de servicios a domicilio (comida, cualquier tipo de servicio doméstico) se unirán a otros que se verán reforzados como el teletrabajo, telemedicina o mucha más formación online reglada.



Nielsen | Marzo | The 'Homebody' economy

4.1. ¿Cómo nos cambiará el *Home-Driven Mkt*?

- **Aceleradores:** tecnologías maduras en 2020 que van a acelerar el consumo dentro del hogar
- **Áreas de actividad dentro del hogar** que van a continuar creciendo y a más velocidad
- **Macrotendencias:** sobre las que se va a sustentar



4.2. Impacto superdigitalización por sector

Por capacidad de recuperación, digitalización y regulación

Frozen economy

En 'shock': esperar, pivotar

Su actividad se prevé inferior a la habitual después de la crisis, en parte debido a las restricciones legales y/o la desconfianza de los usuarios. Existen igualmente oportunidades a desarrollar vinculadas con promociones pre-consumo y estrategias de fidelización.

Primary economy

Business as usual 4.0

Volverá rápidamente al 'modus operandi' habitual, aunque la recuperación no será igual para todos. Se prevé una evolución en seguridad e higiene en los centros de trabajo y una mayor exigencia en la trazabilidad de producto desde su origen. La construcción se enfrentará a la realidad de una nueva crisis económica.

Shifting economy

Reinvención total y nuevos canales

Estos sectores explorarán canales digitales y construirán una experiencia de cliente más omnicanal. En el sector de educación, la urgencia y emergencia de la crisis será clave para impulsar con mayor rapidez su respuesta. El eGovernment podrá ser otro gran catalizador e impulsor de la innovación digital.

CPG economy

Foco en comercio digital

Retail y gran consumo seguirán ganando cuota de mercado vía eCommerce. Moda y electrónica recuperarán terreno gracias al *revenge spending* y a los nuevos hábitos de consumo online Se multiplicarán las estrategias de direct-to-comer y online-to-offline, así como la digitalización de tiendas físicas.

Homebound economy

Liderazgo de la nueva economía

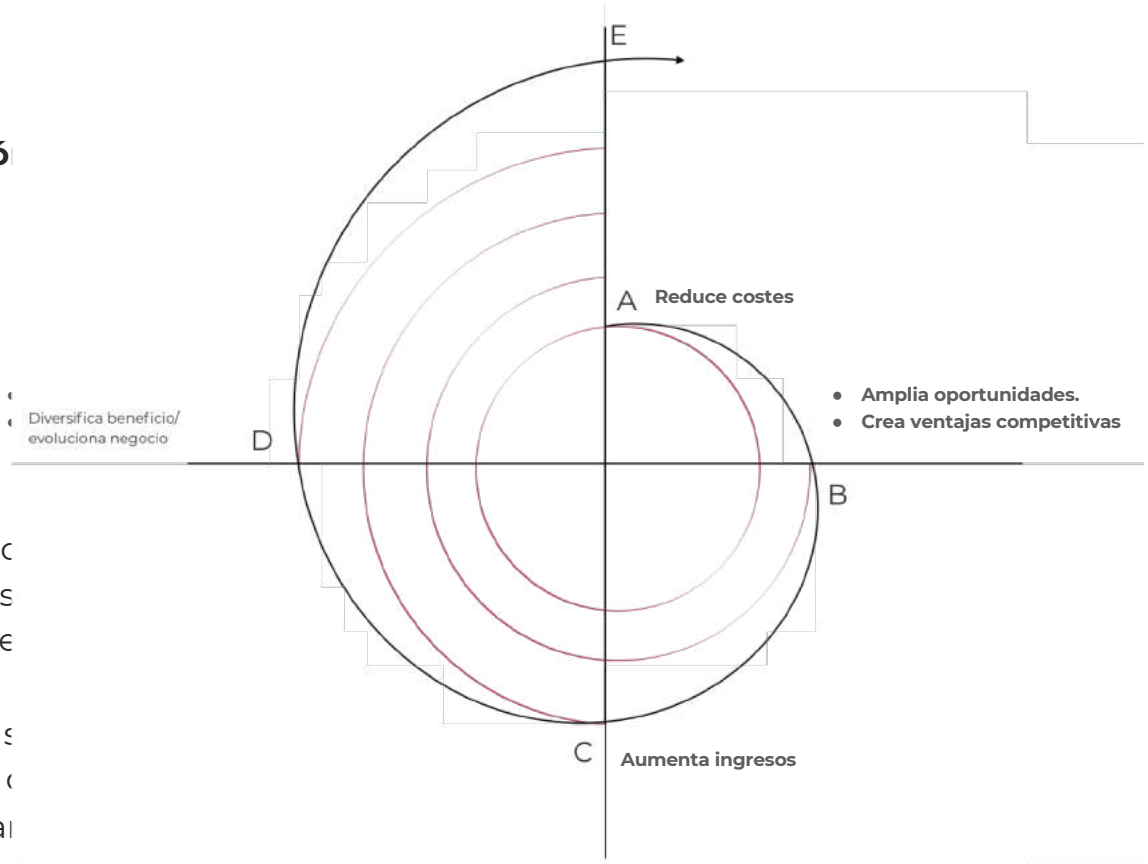
Los ganadores de la crisis capitalizarán su posicionamiento en una economía más digital. Estos sectores han crecido enormemente en estas últimas semanas y lo seguirán haciendo por el aumento de screen time de usuarios existentes y el incremento de cuota con nuevas audiencias desde el hogar.

4.2. Hacia una transformación estructural

La comprensión de la magnitud de lo que es *digital,* suele pasar en las empresas por cinco fases, **en funció de la madurez y de los beneficios** obtenidos:.

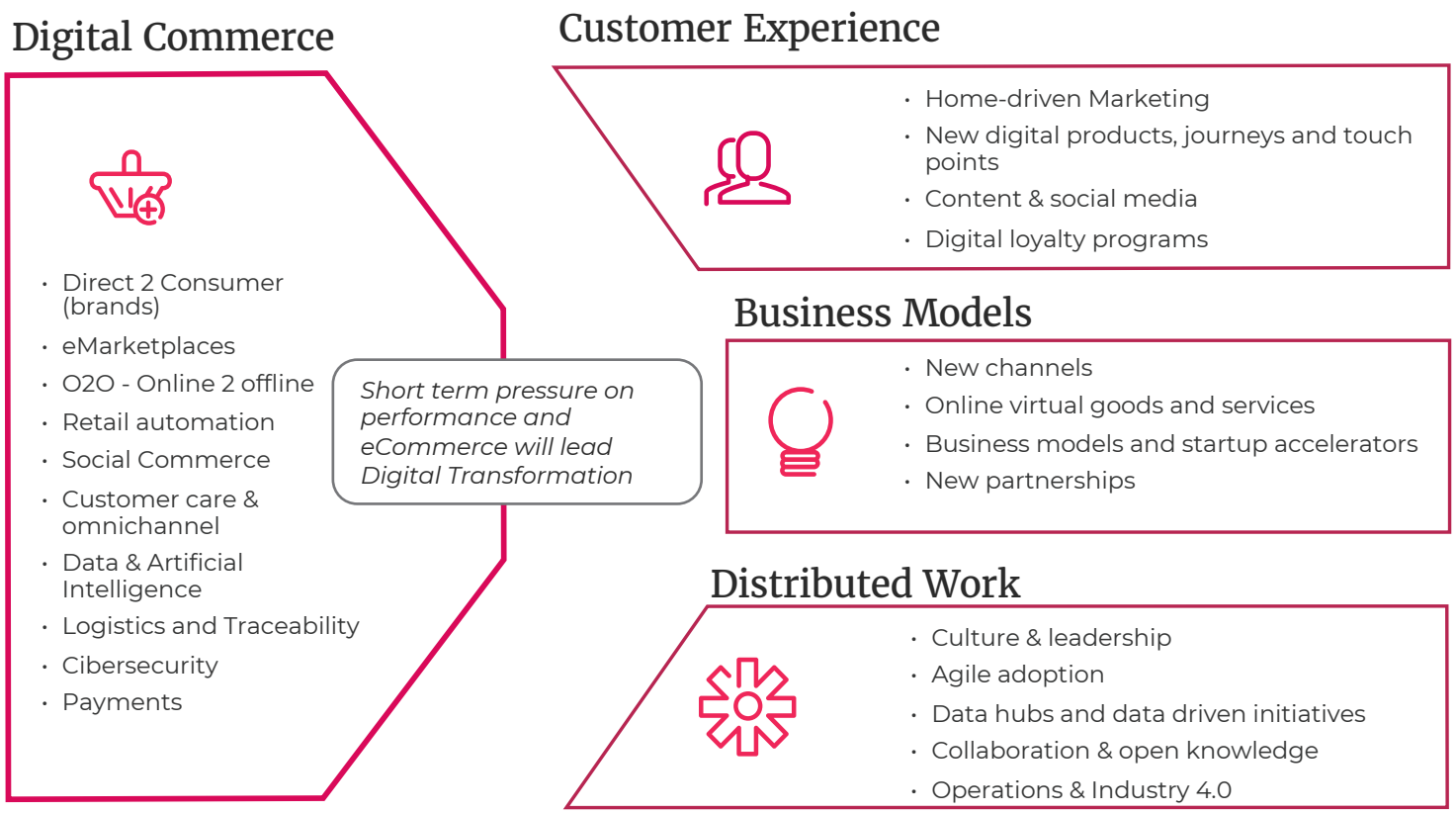
A. Un conjunto de herramientas
B. Un canal de marketing
C. Una fuente de información
D. Una plataforma
E. Un marco cultural

El camino es exponencial, como en muchos fenómenc de la naturaleza. Cada cambio de fase sugiere que ya s ha tenido éxito en la implantación de las anteriores, pe la casuística es variable. En esta fase de aproximación hacia el *Re-Launch*, las empresas deben preguntarse s pueden tratar de acelerar la curva por la que avanzan un punto al siguiente, cambiando a cuál quieren llegar en función del activo que quieran capitalizar en el futur



4.2. El marco de la superdigitalización

En 2003, el confinamiento del SARS en China catapultó los hábitos digitales: la adopción del eCommerce, la banda ancha y la telefonía móvil. Hoy en China, un 33% de las transacciones del retail son online según eMarketer (sin contar viajes o delivery de restaurantes). Reino Unido y Surcorea le siguen con el 20% (y en España, apenas llega al 10%). En el medio plazo, y dentro de un contexto más amplio de digitalización, veremos **un nuevo comercio digital en todas sus variantes como el primer receptor de inversión**, por su eficiencia y por los hábitos adquiridos en cuarentena.



Framework de la superdigitalización | Good Rebels

4.3. Experiencia en el centro de la estrategia

Cuatro áreas de trabajo y ejemplos de uso

De la publicidad a la experiencia:
- Usa plataformas con menos saturación.
- Haz que las personas se diviertan y jueguen en casa. Involúcrales para crear.

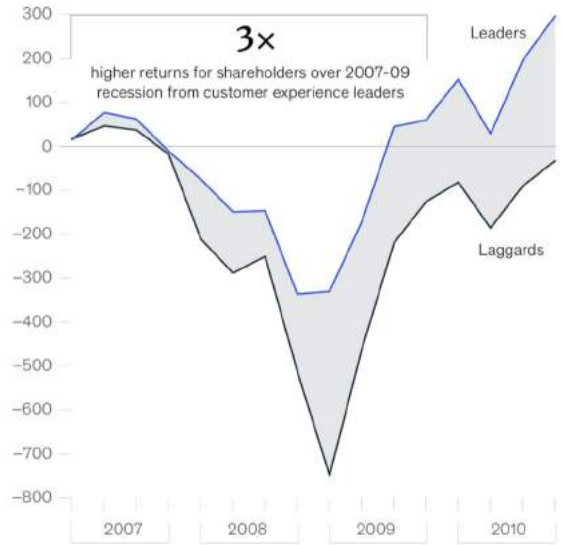
Productos y servicios enriquecidos:
- Incorpora elementos digitales que son parte del producto.
- Producto como experiencia.
- Revisa la logística, introduce *home-delivery*.

El momento de la verdad (y de la transacción):
- Utiliza marketplaces para hacer pruebas *Direct 2 Consumer*.
- Optimiza la conversión con herramientas basadas en AI.
- Revisa la experiencia digital del comprador B2B.
- Incorpora elementos *contactless* en el pago.

La atención al cliente, primero:
- Sé creativo al manejar incidencias y sal reforzado del contacto
- Integra los niveles uno y dos de soporte.
- Revisa flujos, herramientas y equipos y actualiza.

Focusing on customer experience is a winning strategy in recession.

Total returns to shareholders of customer experience leaders and laggards,[1] % by quarter



[1]Comparison of total returns to shareholders for publicly traded companies ranking in the top 10 or bottom 10 of Forrester's Customer Experience Performance Index in 2007–09.

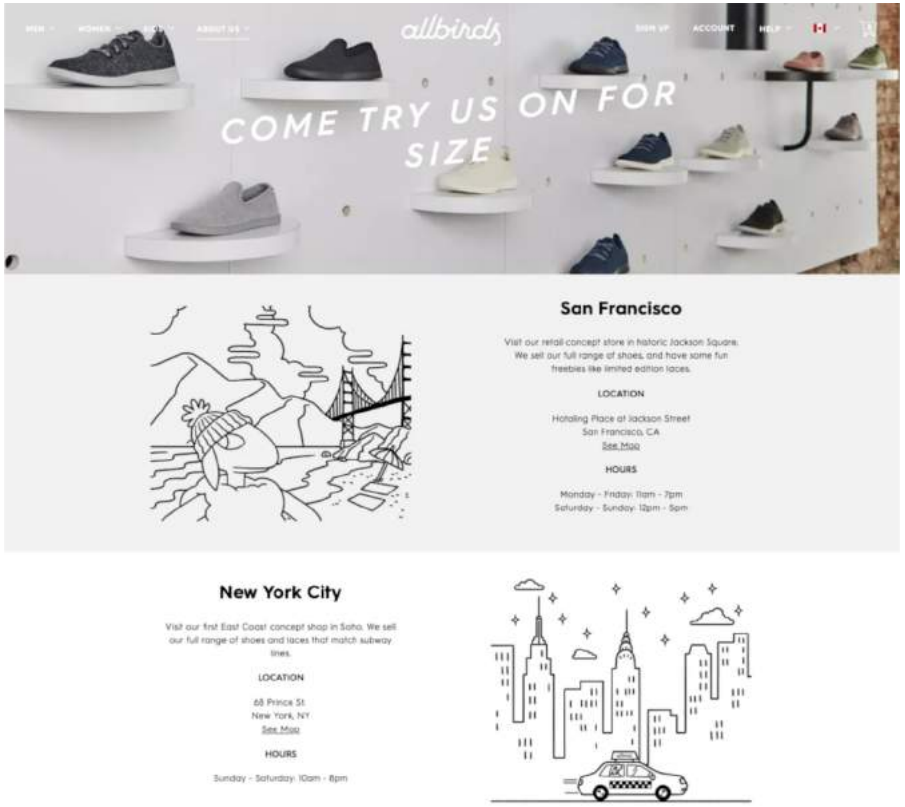
Source: Forrester Customer Experience Performance Index (2007–09); press search

4.3. Nuevos canales y modelos de negocio

La reconversión del *Online to Offline*

Hay motivos para pensar que las estrategias de *online-to-offline* recobrarán fuerza después de la crisis del Covid-19. Por un lado, será un primer paso intermedio ineludible para todas aquellas marcas que quieran mantener sus canales de venta físicos al mismo tiempo que empiezan a canalizar esfuerzos hacia D2C o hacia estrategias omnicanal.

Por el otro, ayudará a **levantar barreras de entrada a aquellos *pure-digital players***, que poco a poco empiezan a recorrer el camino a la inversa. Por ejemplo, Alibaba ha invertido ya más de 8.000 millones de dólares en retailers físicos en China como parte de su estrategia de afianzamiento y con un plan de O2O de "new retail", aprovechando el uso de tecnología y datos cruzados.



4.3. Digital is a mindset

Trabajo distribuido, cultura digital y agilidad

Enfoques de **liderazgo digital y trabajo distribuido** que se sustentan en la búsqueda de **motivaciones intrínsecas** (no basadas en recompensas externas).

Un trabajo que se distribuye en tres ejes:

- **Purpose**: dotar de propósito común a los equipos. Valores, cultura y comportamientos. Vinculación.
- **Autonomía**: eliminar jerarquías y descentralizar la toma de decisión.
- **Desarrollo**: crear dinámicas de crecimiento profesional y personal.

Values

- Collaboration
- Data driven
- Transparency
- Agility

Organisation

- Flexibility / Liquidity
- Self-management
- Project / results
- Network of Circles

Process

- Scrum / Agile
- Peer 2 Peer
- Build / Measure / Learn

Skills

- Digital Marketing
- Tech and Design
- Creativity & Comms
- Data and Analytics

4.4. El rol del *CMO* en la Transformación

01

Voz del cliente

Las reglas han cambiado, al menos temporalmente. El nuevo consumidor se encuentra en un estado de ánimo diferente a los *buyer persona* definidos pre-covid. La incertidumbre, la impredecibilidad y nuevos segmentos sociodemográficos requieren un nuevo Marketing Experimental.

02

Datos, más datos

Los presupuestos se ciñen a una nueva realidad. El escrutinio corporativo del ROMI (retorno de la inversión en marketing) se acrecienta.
El reto es demostrar que los canales digitales compensan y que se pueden eficientar. Una oportunidad para reconsiderar el mix de medios.

03

De CMO a CXO

La CX sigue huérfana, responsabilidad de muchos o de nadie. Marketing sigue controlando el presupuesto de publicidad pero puede mirar más allá y erigirse en el *scrum master* de la CX dentro de la organización, coordinando un trabajo distribuido en el que participan también diseño e ingeniería, comercial, innovación, atención al cliente, operaciones y logística.

04

Human-Centred Marketing

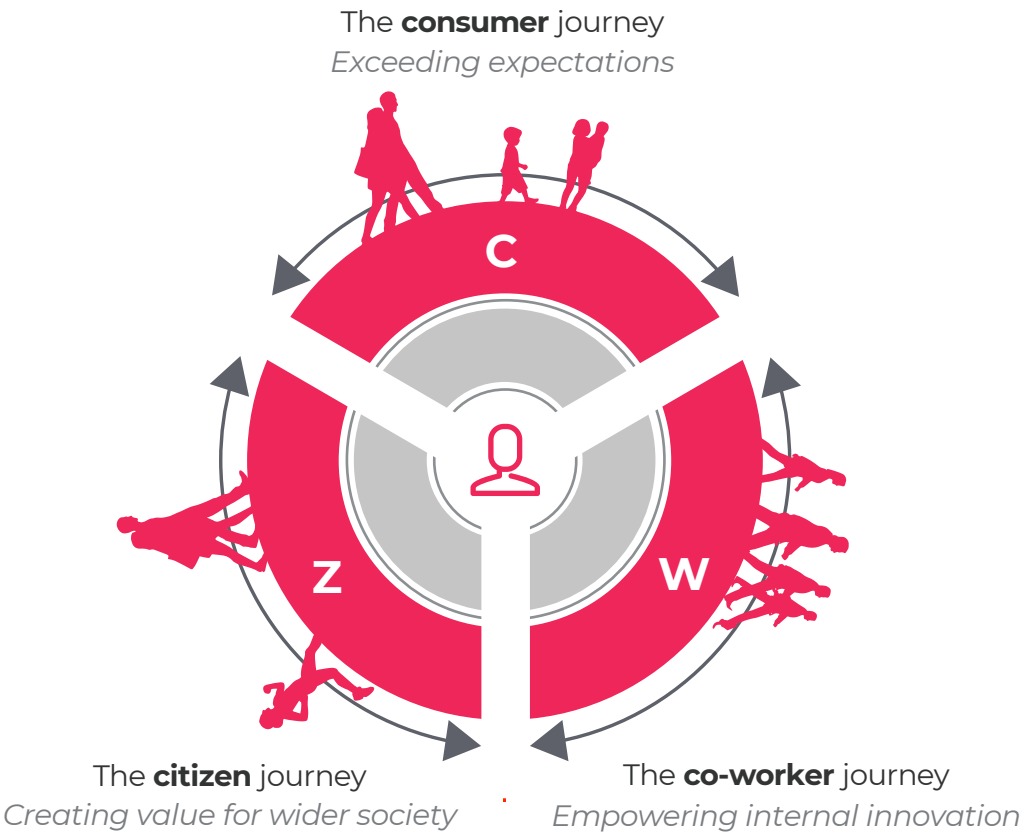
Las **organizaciones centradas en las personas** (HCOs) combinan el foco en el cliente, la experiencia del empleado y un balance entre *profit* y *purpose*. Marketing tiene la oportunidad de transmitir al comité de dirección la urgencia de la transparencia, la credibilidad y el valor real aportado a la sociedad que la crisis no ha hecho más que acelerar.

4.4. Organizaciones más humanas

El momento de las *Human-Centred Organizations*

Los tres viajes -el del cliente, el empleado y el ciudadano- con los que caracterizamos a las **organizaciones centradas en las personas desde Good Rebels** están más entrelazados que nunca. Y el CMO debe elevar este enfoque al comité de dirección.

Frente al Covid-19, **los consumidores no se sienten "consumidores"**. Y las marcas deben ser menos marcas y más organizaciones holísticas por personas para personas. Una oportunidad para volver a conectar con las personas y hacer un Marketing más honesto, tangible y centrado en la conexión y en el valor de la relación.



Sobre Good Rebels

Good Rebels

DATA. DESIGN. CREATIVITY. TECH.

About Good Rebels

We create digital experiences that **connect brands and people**. Agile solutions that touch people's hearts.

100+ Rebels in Spain, the UK and Mexico helping our clients become more human-centred. Strengthening relationships with their customers, employees and with society. Designers, strategists, creatives, community managers, UX experts, data analysts, programmers... bringing ideas to life.

Founded 20+ years ago, our company has **transformed the marketing vision** of brands like Toyota, IKEA, Santander, LG Electronics, Abbott Laboratories, H&M or Pepe Jeans.

Join the Rebellion! - www.goodrebels.com

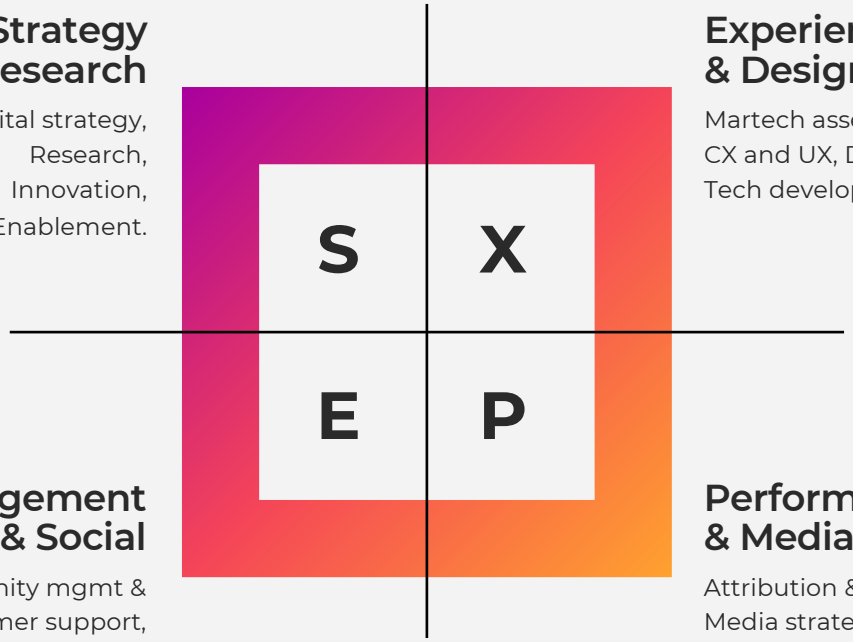
Good Rebels

Strategy & Research

Digital strategy, Research, Innovation, Enablement.

Experience & Design

Martech assessment, CX and UX, Design, Tech development.



Engagement & Social

Community mgmt & customer support, Creativity, Social listening, Employee advocacy.

Performance & Media

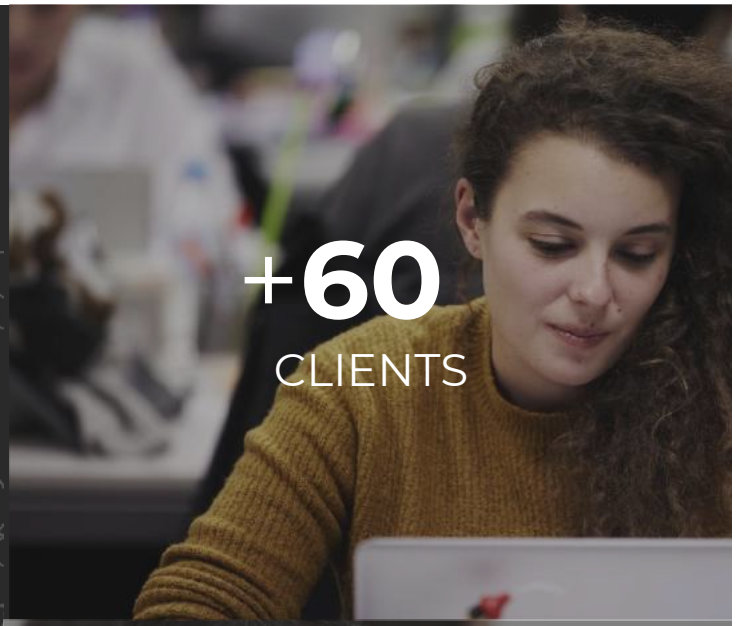
Attribution & audit, Media strategy, Execution and CRO, Growth hacking, Marketing automation.

CORE SKILLS

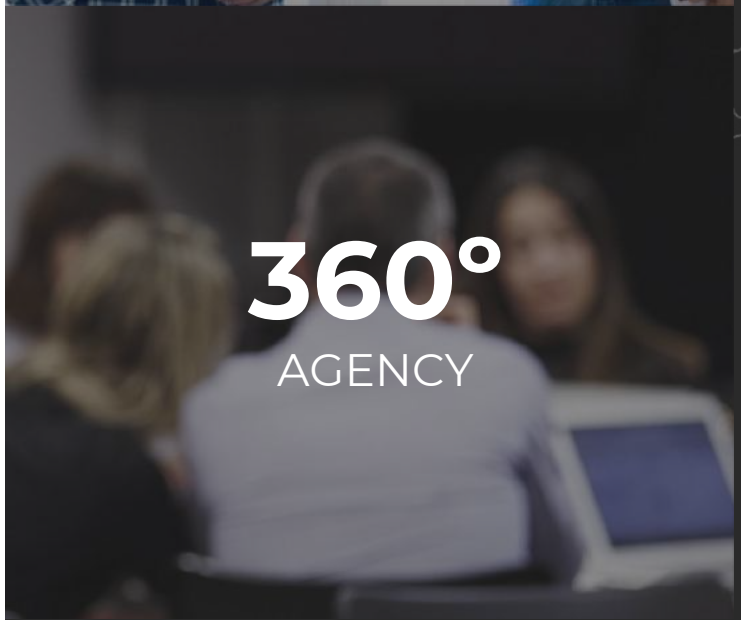
Agility, Creativity, Design, Data & analytics, Technology

100
REBELS

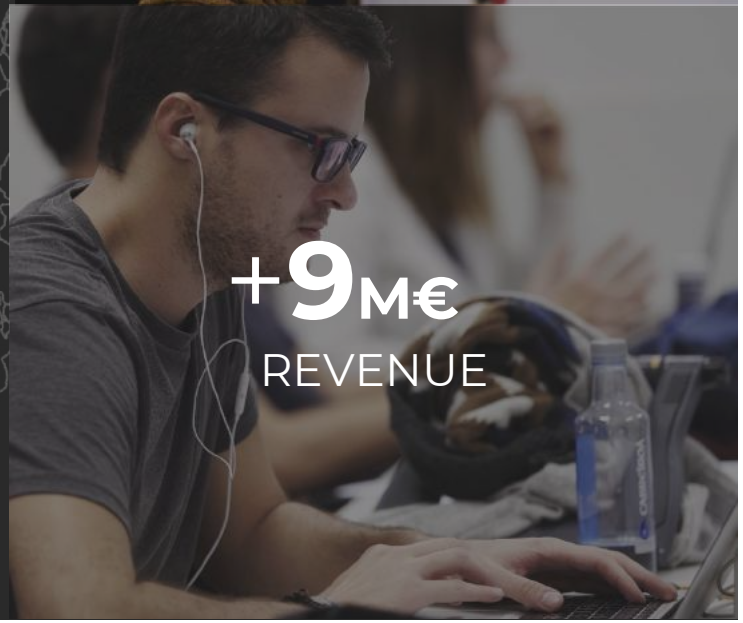
4
OFFICES



+60
CLIENTS



360°
AGENCY



+9M€
REVENUE

Working with the best

Good Rebels

Data. Design. Creativity. Technology.

Barcelona · Brighton · Ciudad de México · Madrid

goodrebels.com · @GoodRebels