

INFORME

Traducido por:



La nueva “Low Touch Economy” (español)

Cómo surcar el mundo después
del Covid-19.

board of
innovation

Ampliación actualizada de informes en:
lowtoucheconomy.com



La economía de bajo contacto ha llegado para quedarse.

La era pos-Covid19 dará paso a una economía formada por nuevos hábitos y normas basadas en una interacción más reducida del contacto cercano y con restricciones más rigurosas sobre el viaje y la higiene.

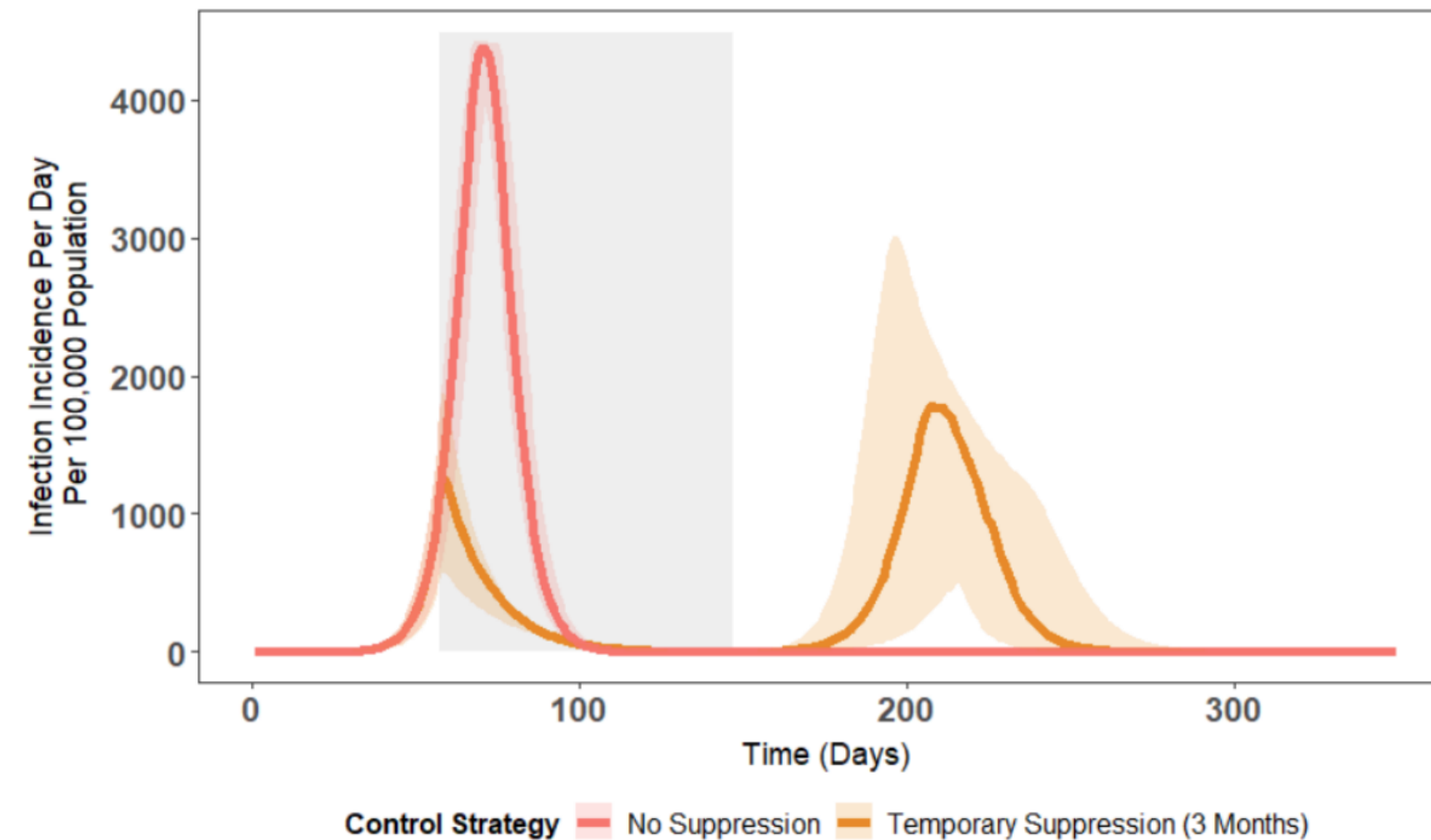
Esta situación actual cambiará la forma en la que comemos, trabajamos, compramos, hacemos ejercicio, cuidamos de nuestra salud, socializamos y pasamos tiempo libre de una forma sin precedentes.

En este informe veremos:

1. ¿Por qué va a cambiar tanto nuestro mundo?
2. 10 ejemplos de cambios esperados en el comportamiento del consumidor y oportunidades para las empresas
3. ¿Cómo afectará a la industria?
4. ¿Qué hacer ahora?

Aviso

Si bien la gestión de la crisis sanitaria es ahora mismo prioritaria, este informe se centra en la adaptación para los efectos de la reacción en cadena a medio y largo plazo.



Hasta que no haya una vacuna o una inmunidad generalizada de la población, se espera un continuo aumento y disminución de las interrupciones en la forma en la que vivimos y trabajamos durante los próximos 2 años que darán como resultado nuevos hábitos.

Estimación del Imperial College: periodo de impacto **12-18 meses ([Summary report @ ft.com](https://www.ft.com/content/2020/04/21/coronavirus-imperial-college-report))*

Adapta tu respuesta estratégica

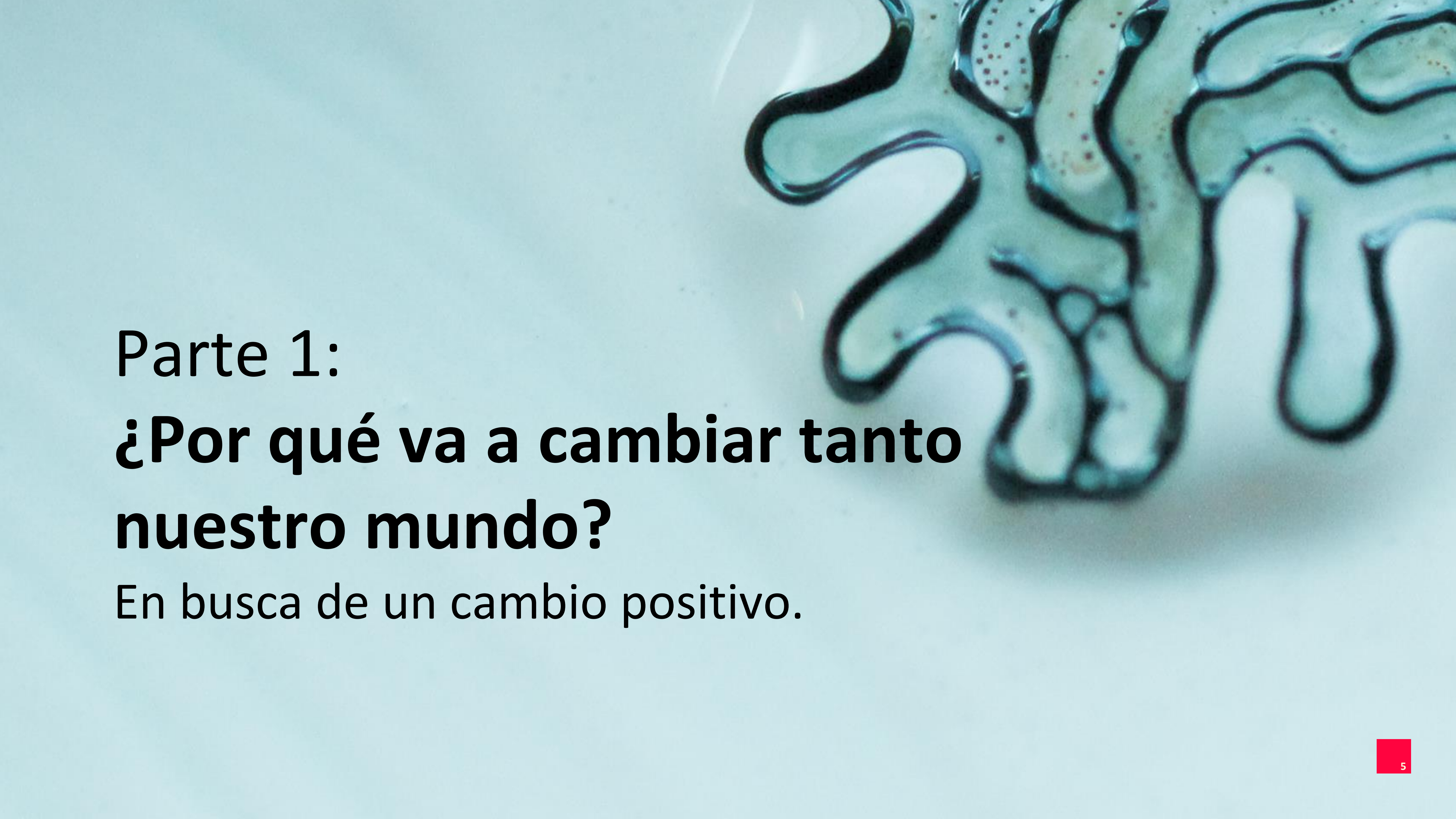
Matriz de estrategia del Covid-19
boardofinnovation.com

Nota: la respuesta estratégica también dependerá de la disponibilidad de capital, la posición competitiva y la industria o sector en el que se encuentre.

GRAVEDAD Y DURACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO
Pronóstico del PIB / Evolución de la pandemia/ Políticas económicas

IMPACTO EN TU NEGOCIO
Impacto directo del Covid-19 / Impacto indirecto de la recesión económica. / Capacidad rápida de adaptación

	Positivo Aumento de la demanda y consecuentemente de los beneficios <i>p. E-commerce</i>	Ligeramente negativo Caída sostenida de los ingresos del 0-15% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Bienes de consumo</i>	Grave Caída sostenida de los ingresos del 15-50% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Petróleo y sus derivados</i>	Catastrófico Caída sostenida de los ingresos del + 50% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Turismo</i>
0.5 años de impacto Rebote de la curva en V ; Control efectivo de la pandemia y estímulos económicos	Nadar a favor de la corriente: aumentar la oferta para hacer frente al incremento de la demanda	Haz un esfuerzo y prepárate para una recuperación rápida y normal.	Sobrevive y prepárate para una recuperación relativamente lenta	Aparca gran parte de tu negocio por el momento y prepárate para volver a empezar
1.5 años de impacto Recuperación de la curva en U ; Medidas de distanciamiento social prolongadas, los estímulos económicos alivian el daño	Impulsar el crecimiento y la cuota de mercado	Defiéndete, mejora tu posición competitiva y busca nuevas maneras de crecer	Pivota entre el crecimiento orgánico e inorgánico o bien desinvierte	Pivota entre el crecimiento orgánico e inorgánico o bien desinvierte
3 años de impacto Recuperación de la curva L ; Control de pandemia fallido, quiebras generalizadas y morosidad crediticia	Apuesta agresiva por el crecimiento y la cuota de mercado	Defiéndete, mejora tu posición competitiva y busca nuevas maneras de crecer	Prepárate para la llegada de nuevos competidores agresivos. Reinvéntate y crea posiciones totalmente nuevas o abandona.	Abandona el mercado



Parte 1:

¿Por qué va a cambiar tanto nuestro mundo?

En busca de un cambio positivo.

Leyes/normativas sufrirán constantes cambios.

- Reuniones limitadas
- Restricciones para viajar
- Requisitos de higiene
- Protección a los grupos más vulnerables
- ...

Impuesto desde arriba

Cientos de test A / B a nivel mundial. Las mejores prácticas se copiarán en otros lugares y mercados.

Nuevos hábitos y comportamientos

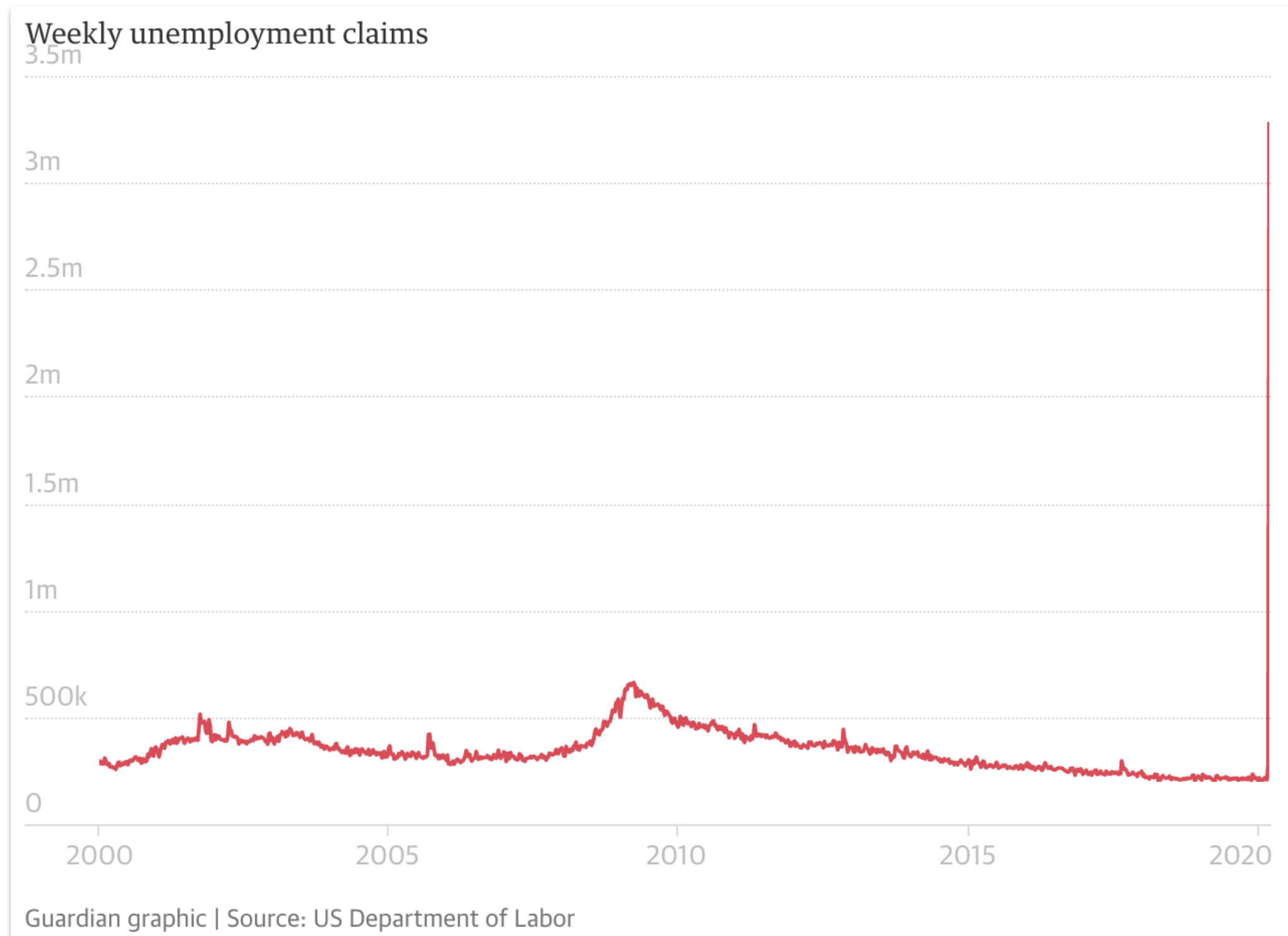
- Teletrabajo
- Equilibrio mixto de la vida personal y laboral
- Acceso a comercio electrónico y logística.
- E-health *
- ...

Surgirá como nueva conducta de la población

Tanto personas como empresas pasarán a descubrir los beneficios de una nueva forma de vivir y trabajar, desafiando las normas comerciales y de estilo de vida tradicionales.

*E-health = Atención sanitaria remota a través de los medios digitales.

Prepárate para las consecuencias.



Los efectos secundarios de una causa sin precedentes todavía están por ver .

- 1/3 de la población mundial se encuentre bajo algún tipo de reclusión (temporal).
- Las tasas masivas de desempleo precederán grandes quiebras, rescates,...
- Geopolítica: Cierre de fronteras y aprobación de nuevas leyes alimentadas por el populismo y la xenofobia.
- ...

Volver a una (nueva) normalidad no serán fáciles.



China / Sociedad

* Coronavirus: Cierran los cines chinos después de tan solo una semana desde su reapertura

- La administración de cine china emitió un comunicado el jueves mientras que el gobierno intenta prevenir una nueva oleada de Covid-19 después de que se reportara una infección por transmisión local en Zhejiang
- Algunos cines del país reabrieron el pasado 20 de marzo pero la alegría de los espectadores no duró demasiado



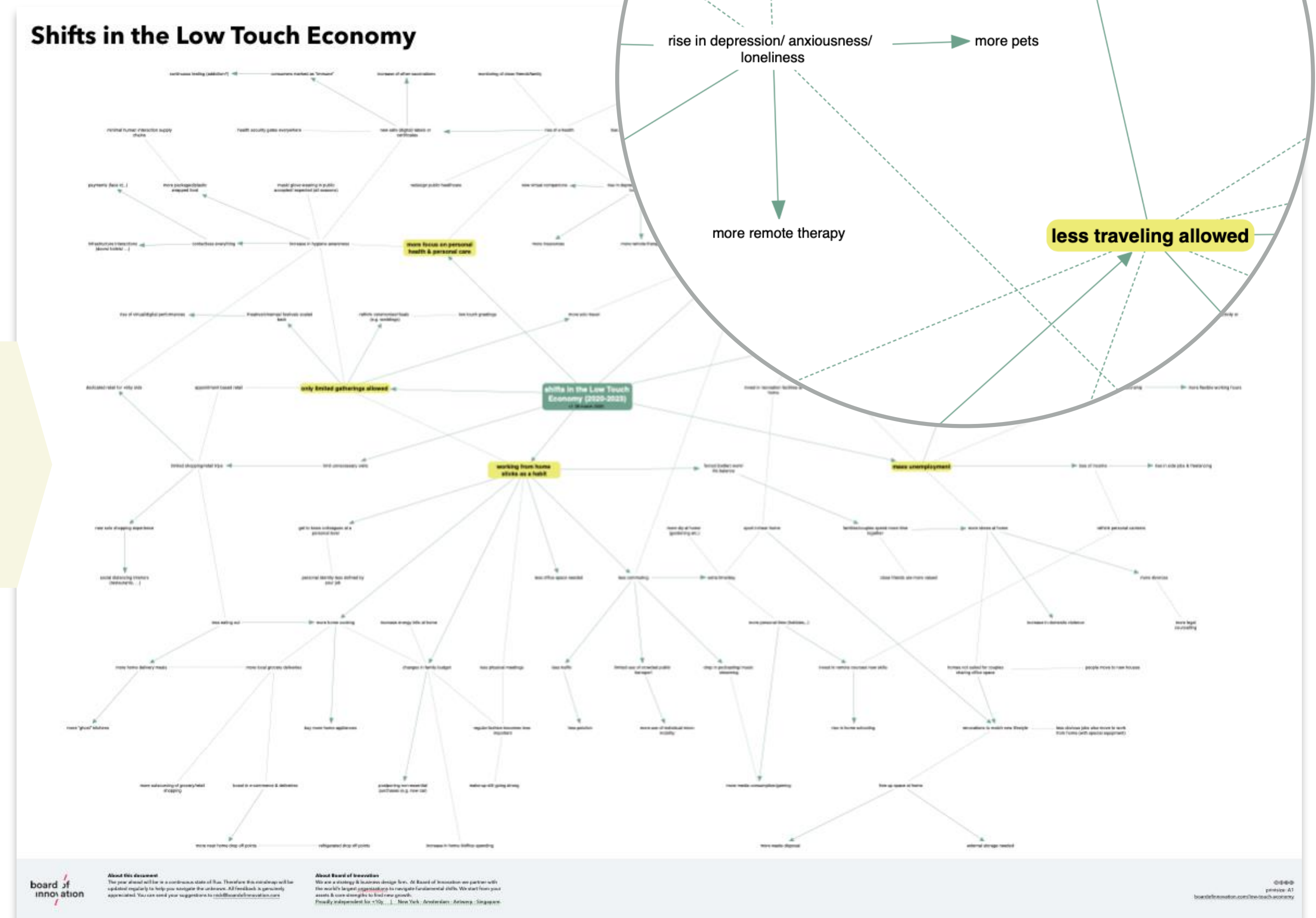
Jun Mai

Published: 7:00pm, 28 Mar, 2020

Compartimos actualizaciones frecuentemente para ayudarte a navegar por lo desconocido

*

Descarga todos los informes & materiales aquí:
boardofinnovation.com/low-touch-economy



*Contenido en idioma original (inglés).

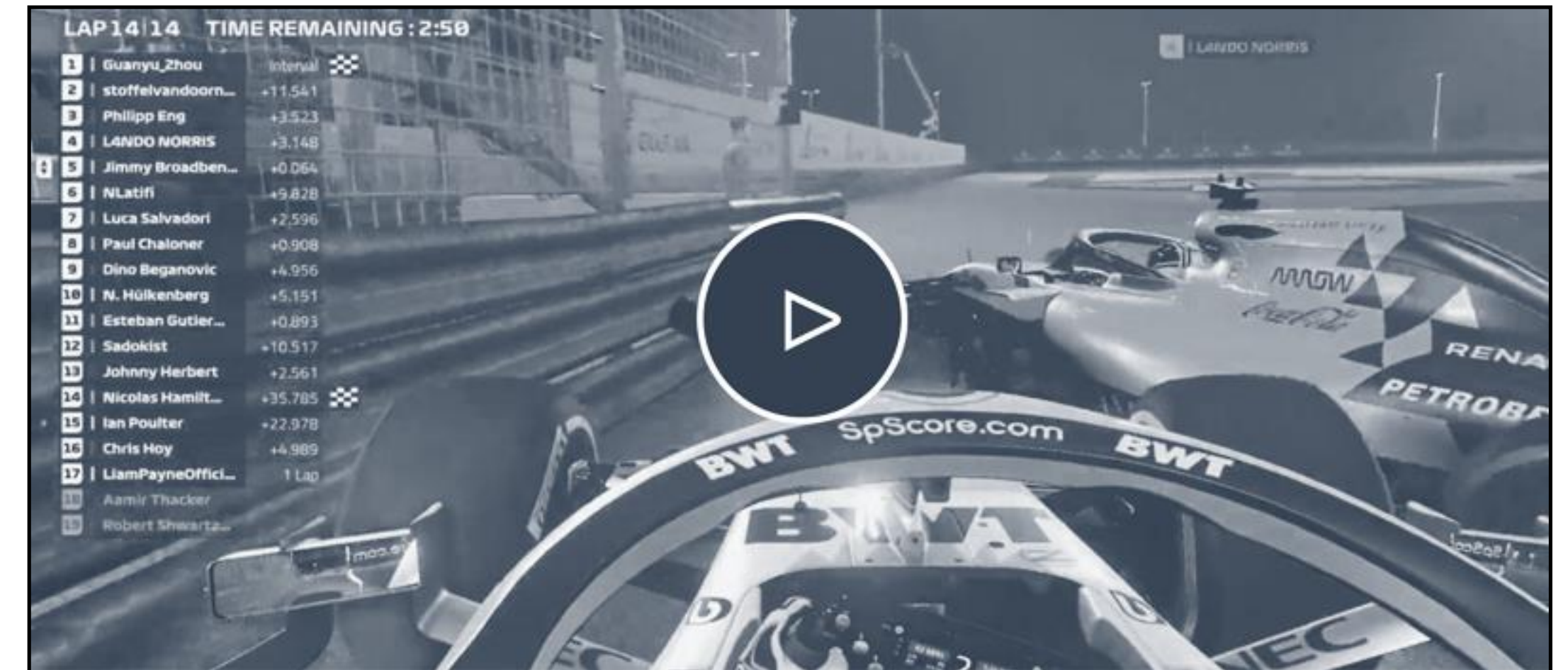


Part 2:

Cambios esperados en el comportamiento del consumidor

Primeros signos e interrogantes abiertos

Algunos cambios en el comportamiento que se estaban dando de forma gradual, se acelerarán hasta convertirse en nuevos hábitos



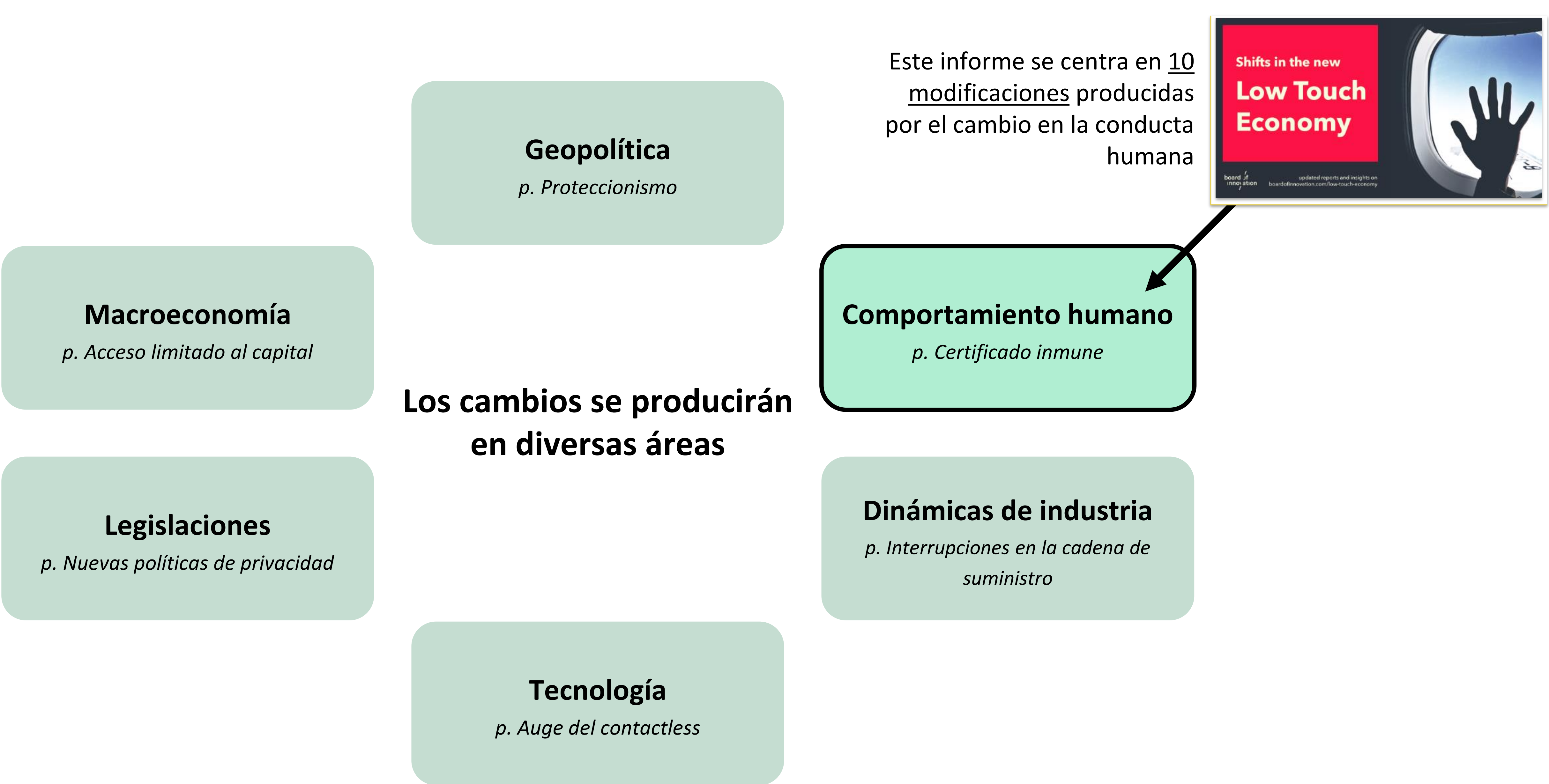
La F1 se ha pasado a los esports con corredores de verdad



Cascos policiales con visión de infrarrojos (China)



*Robots de reparto dentro de los establecimientos
(Aloft hotel Detroit)*



10 cambios en este informe

Aún más ansiedad / soledad y depresión

Confianza dañada en la higiene de las personas y productos

Restricciones de viaje prolongadas incluso dentro de un mismo país

Optimización para espacios de trabajo domésticos más allá de los típicos puestos de oficina

Aumento de la tensión y los conflictos en todos los niveles

Niveles sin precedentes de desempleo global

Entrega *a domicilio / para llevar* en todo

Contacto limitado con generaciones mayores

Nuestra identidad es más que nuestro trabajo

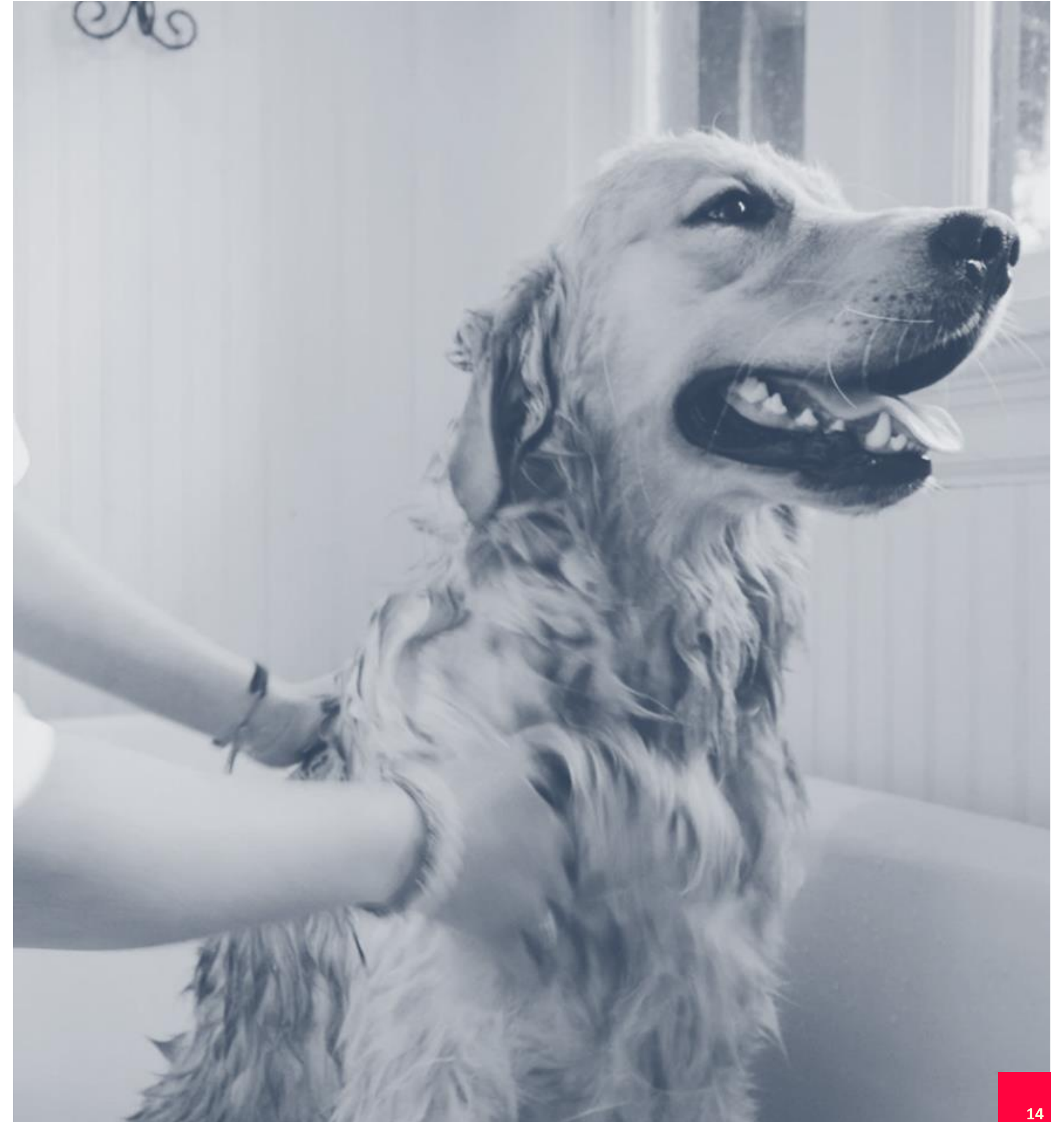
El valor de los consumidores inmunocertificados

Aún más ansiedad / soledad y depresión

Desafortunadamente, muchas personas comenzarán a sentirse más aisladas, perderán su trabajo, se enfrentarán a enfermedades, a problemas de relación...

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

Habrà una tremenda necesidad de **terapia (a distancia)** y **coaching**. Ciertos lugares ya están viendo un aumento en la demanda de **mascotas** y animales de compañía. Además, los juegos / **herramientas sociales** online irán en auge. (por ejemplo, Houseparty, Discord, ...). Hay que tener en cuenta que muchas de estas herramientas no fueron diseñadas para suplir las demandas/funciones que se les están exigiendo. p. [*Online Dating via Zoom anyone?](#)



Pérdida de la confianza en la higiene de personas y productos

Con la naturaleza viral del Covid-19, los consumidores y las organizaciones serán cada vez más cuidadosos con las personas y los productos con los que interactúan. Tanto personas como empresas querrán pruebas certificadas de higiene y estado de salud actuales.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

Esto puede provocar rediseños de packaging, acceso a registros de salud y temperatura, comercio minorista (retail) con servicios adicionales gratuitos centrados en la **limpieza**, preferencia de productos testados científicamente frente a los "naturales", entregas y devoluciones sin contacto.



Restricciones de viaje prolongadas incluso dentro de un mismo país

Los viajes y el turismo pueden haber sufrido el mayor impacto en cuanto a industria. El hecho de viajar puede provocar en muchos consumidores una sensación de riesgo por no saber si van a poder volver a sus hogares o de si estarán cubiertos en el caso de que se dé otro brote.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

El **turismo local** entrará en auge. Puede que los viajes al extranjero se reserven para periodos **vacacionales más largos** que además tengan que incluir una **cuarentena**. Es posible que puedan llegarse a combinar viajes con teletrabajo. Las **escapadas rurales** y a **sitios apartados** serán de **lujo**.



Optimización para espacios de trabajo domésticos más allá de los típicos puestos de oficina

Nuestras casas adquirirán un significado completamente nuevo a medida que las personas y las familias descubran y aprendan nuevas maneras de compaginar sus necesidades laborales dentro de sus hogares.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

Las empresas con presupuestos más ajustados **reducirán sus lugares de oficina** e infraestructuras. Habrán equipos de trabajo que irán más allá de trabajar con dos monitores a la vez. Las personas se harán **espacios de trabajo específicos** y conseguirán **equipos avanzados de video/audio** para poder adaptarse a este cambio de hábitos. Los **nuevos seguros** y las regulaciones deberán adaptarse a esta nueva mecánica.



Aumento de la tensión y los conflictos en todos los niveles

Muchas personas y empresas están operando bajo límites y presiones sin precedentes. Al hacerlo, muchos podrían terminar saltándose contratos o regulaciones.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

Google Trends ya ha mostrado picos de búsqueda en "Force Majeure" (fuerza mayor). Las batallas legales aparecerán por todas partes. Al mismo tiempo, los **abogados** están adaptándose a una forma **digital** de trabajo. Esto activará más recursos para **automatizar trámites legales** y operar según las necesidades de cada uno.



Niveles sin precedentes de desempleo global

Muchos tendrán que repensarse sus trabajos ya que reposicionarse en la misma industria puede que no sea si quiera una opción.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

El **reskilling y entrenamiento** a distancia irán en aumento. Al mismo tiempo, puede que muchos emprendan negocios secundarios para dar un empujón a su economía familiar. Ambas opciones aportarán valor positivo una vez la economía logre estabilizarse.

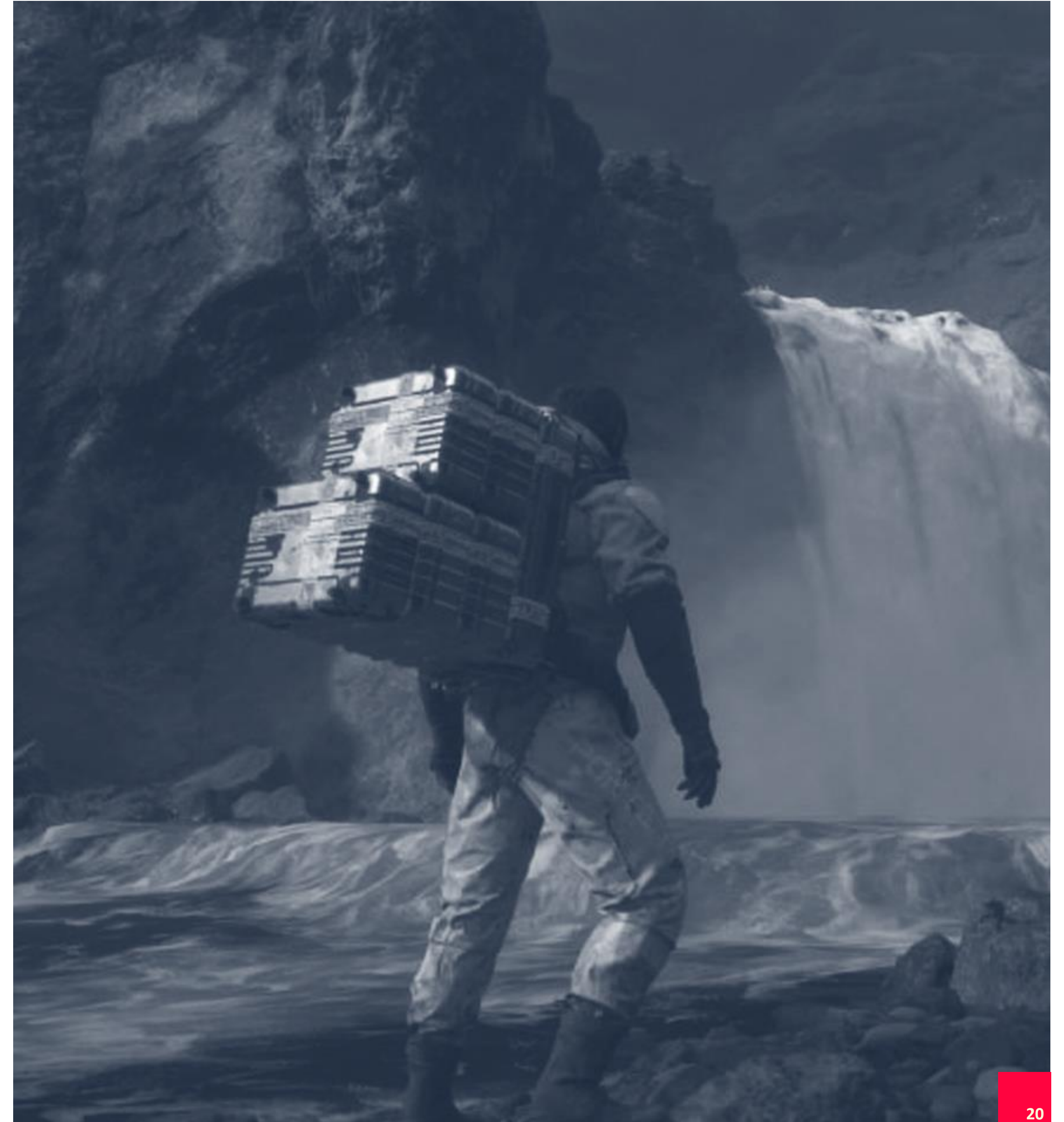


Entrega *a domicilio* / *para llevar* en todo

Muchos negocios de venta al público y otros tantos distribuidores, deberán adaptarse al trabajo a distancia o a la entrega a domicilio. El *retail* tradicional no desaparecerá sino que evolucionará.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

Podemos esperar **soluciones de entrega a domicilio más especializadas** (*p.* puntos de entrega/recogida de comida congelada). Avanzadas **mejoras para la cadena de proveedores**. (*p.* varias tiendas que entreguen sus pedidos en la misma casa o calle). Desgraciadamente, las compras usando realidad virtual y servicios de entrega a domicilio mediante drones no son posibles todavía, lo sentimos. :)



Contacto limitado con generaciones mayores

Hasta que haya una vacuna disponible, la interacción con personas de más de 65 años estará severamente restringida. Se tendrán que repensar las reuniones sociales.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

Si bien la integración digital se irá acelerando rápidamente, serán las actividades normales del día a día las que deberán rediseñarse. ¿Opciones de **venta al público** especiales? **Ceremonias / rituales** ajustados (por ejemplo, grandes bodas). Aumento de **comunidades** para personas con **necesidades especiales** o de cierta edad.

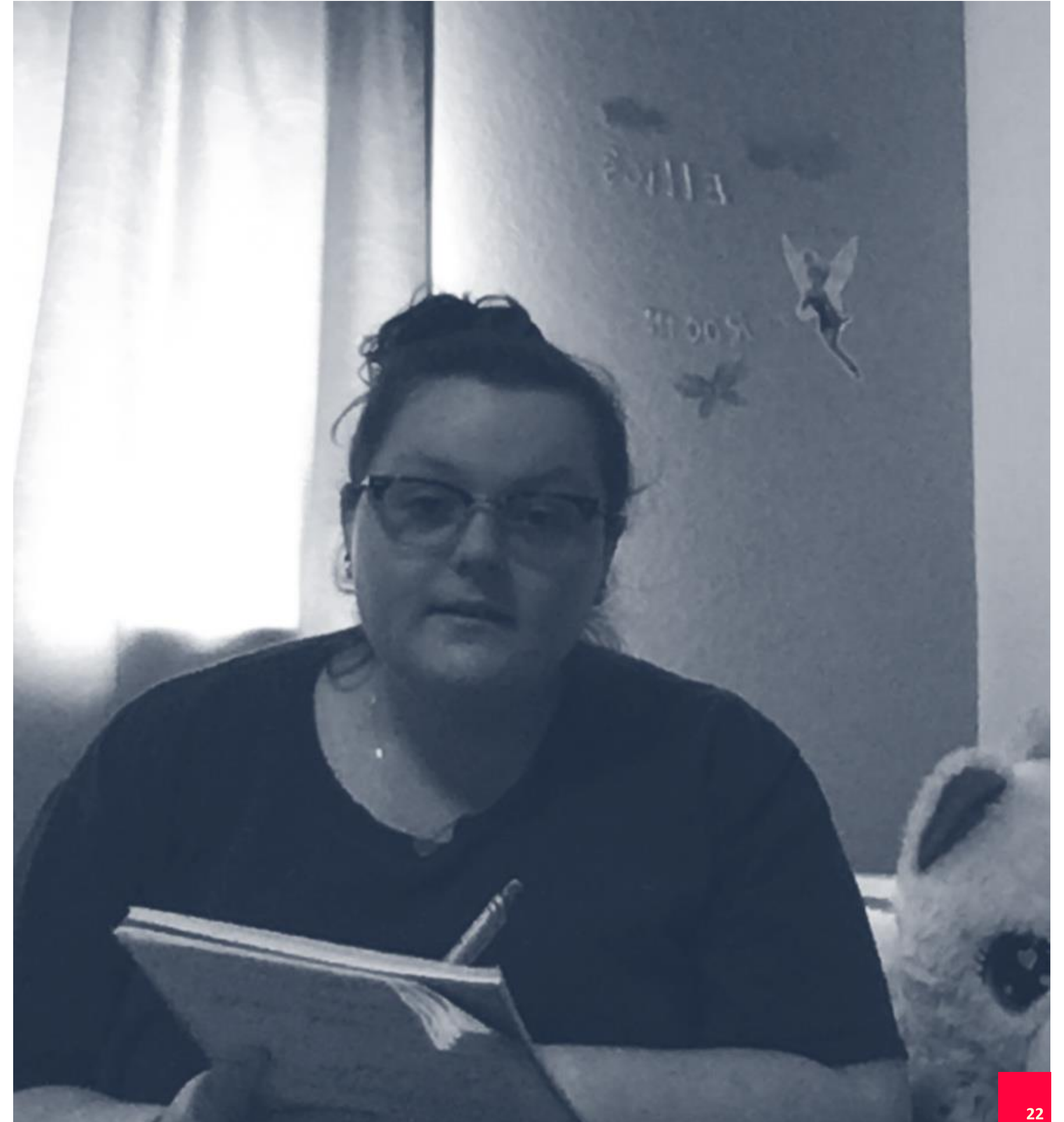


Nuestra identidad es más que nuestro trabajo

Para muchos, su profesión y el trabajo que desempeñan son una parte importante de su identidad. Mezclar trabajo y vida privada echa por el suelo esta máscara. Es ahora cuando muchos compañeros se están empezando a conocer a un nivel más profundo.

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

En tiempos normales, la moda es un elemento que sirve para dar forma y comunicar tu identidad a los demás. Al haber menos contacto físico, la edición digital de nuestras interacciones a través de vídeos, pueden sustituir esto de una forma parcial. (Podemos observar cómo los streamers de Twitch están personalizando cada vez más las habitaciones desde las que retransmiten. Aparecerán más experimentos con **alter egos** digitales.



El valor de los consumidores inmunocertificados

Si tu modelo de negocio se basa en juntar a **muchas personas en espacios más bien pequeños**, no hay luz al final del túnel (cruceros, teatros, eventos / festivales, ...)

¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

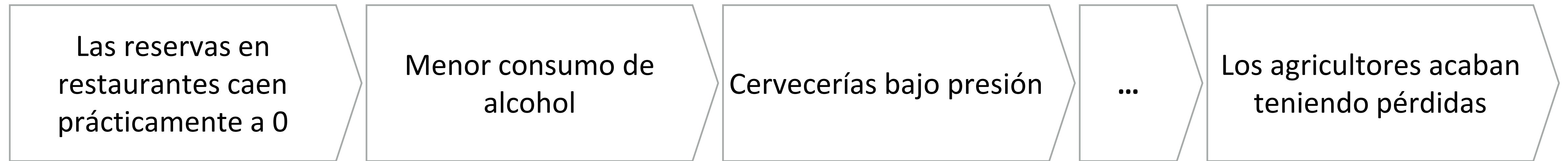
Aumento de los puestos para comer individuales o con servicios sin personas (*p.* camareros robots). Otra posible opción podría ser el nacimiento de un nuevo tipo de consumidores con certificados oficiales que acrediten su inmunidad. ¿Pondrías a esas personas como único target? Esta situación supondrá entrar en **terreno desconocido** para la mayoría de sectores aunque, de todos modos, podría ser una excusa para echar un ojo sobre la industria del **entretenimiento para adultos**. Llevan ya décadas controlando y luchando contra la propagación del VIH o las ETS dentro de la propia industria.





Part 3: **¿Cómo afectará a la industria?**

Una caída fuerte y sin precedentes en la demanda tendrá un profundo efecto dominó en la cadena de valor empresarial.



**Algunas de estas compañías podrían incluso caer en bancarrota, lo que provocaría más desempleo y una caída aún mayor en la demanda del mercado. Este es el círculo vicioso de una recesión que podría romperse con un fuerte estímulo fiscal y / o monetario.*

Análisis del impacto en la industria

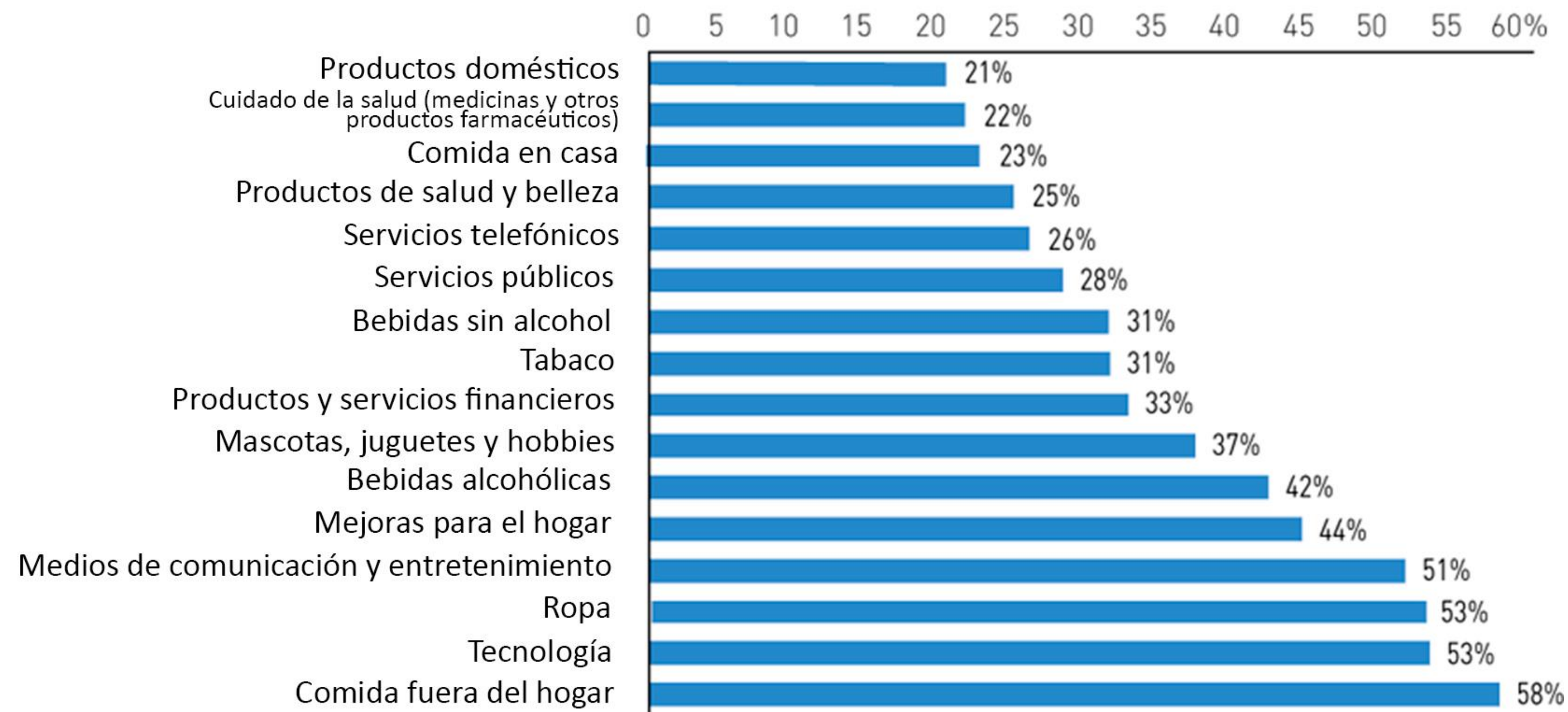
Impacto en la industria por Covid-19
boardofinnovation.com

Aviso: Análisis de impacto detallado por sectores en informes dedicados.

	Características de la industria					Análisis de impacto
	Se necesitan grandes reuniones	Necesita interacción cercana entre personas	La higiene o la percepción sobre la misma es crucial	Depende de los viajes (negocios y ocio)	El producto o servicio es posponible o prescindible	
Tourismo y hostelería	Muy alto	Muy alto	Alto	Muy alto	Alto	Muy Alto
Deportes	Muy Alto	Muy Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto
Música	Alto	Alto	Low	Medio	Medio	Alto
Automoción	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Muy Alto	Alto
Bebidas (Alcohol)	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio
Retail (no comida)	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Productos farmacéuticos	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo

Impacto en la industria:

En los últimos 12 meses, he reducido mis gastos en esta categoría
(Porcentaje de encuestados que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo)

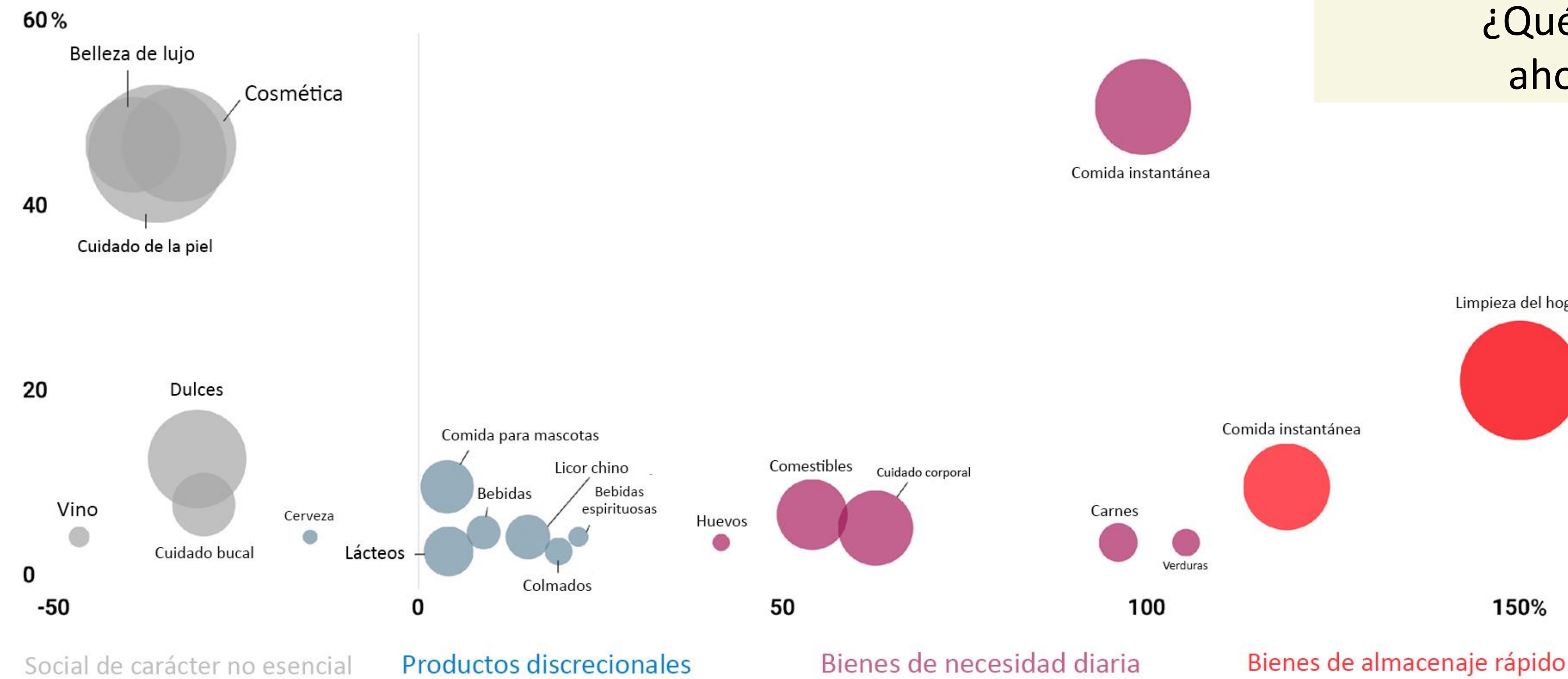


Fuente: Booz and Company, otoño de 2009, Encuesta de gasto del consumidor. Tamaño de muestra n = 2,010

¿Cómo cayó el gasto de los consumidores después de la crisis de 2008?

Impacto en la industria:

Penetración online normal (incluyendo O2O)



¿Qué está pasando ahora en China?

Crecimiento de ventas durante los primeros 13 días del nuevo año lunar 2020

Nota: El tamaño de los círculos representa GMV (Volumen bruto de mercancías) durante los primeros 13 días del Nuevo Año Lunar 2020. Belleza de lujo incluye cosméticos y productos para el cuidado de la piel (esta definición se basa en la segmentación de precios en lugar de por el tipo de producto). El ecosistema Tmall incluye Tmall, Tmall Int'l y 淘鲜达 (1 hora de entrega O2O).
Fuentes: Alibaba Tmall; Bain analysis; Bain and Kantar Shopper Report



Parte 4: ¿Qué hacer ahora?

Adapta tu respuesta estratégica

Matriz de estrategia del Covid-19
boardofinnovation.com

Nota: la respuesta estratégica también dependerá de la disponibilidad de capital, la posición competitiva y la industria o sector en el que se encuentre.

GRAVEDAD Y DURACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO
Pronóstico del PIB / Evolución de la pandemia/ Políticas económicas

IMPACTO EN TU NEGOCIO
Impacto directo del Covid-19 / Impacto indirecto de la recesión económica. / Capacidad rápida de adaptación

	Positivo Aumento de la demanda y consecuentemente de los beneficios <i>p. E-commerce</i>	Ligeramente negativo Caída sostenida de los ingresos del 0-15% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Bienes de consumo</i>	Grave Caída sostenida de los ingresos del 15-50% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Petróleo y sus derivados</i>	Catastrófico Caída sostenida de los ingresos del + 50% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Turismo</i>
0.5 años de impacto Rebote de la curva en V ; Control efectivo de la pandemia y estímulos económicos	Nadar a favor de la corriente: aumentar la oferta para hacer frente al incremento de la demanda	Haz un esfuerzo y prepárate para una recuperación rápida y normal.	Sobrevive y prepárate para una recuperación relativamente lenta	Aparca gran parte de tu negocio por el momento y prepárate para volver a empezar
1.5 años de impacto Recuperación de la curva en U ; Medidas de distanciamiento social prolongadas, los estímulos económicos alivian el daño	Impulsar el crecimiento y la cuota de mercado	Defiéndete, mejora tu posición competitiva y busca nuevas maneras de crecer	Pivota entre el crecimiento orgánico e inorgánico o bien desinvierte	Pivota entre el crecimiento orgánico e inorgánico o bien desinvierte
3 años de impacto Recuperación de la curva L ; Control de pandemia fallido, quiebras generalizadas y morosidad crediticia	Apuesta agresiva por el crecimiento y la cuota de mercado	Defiéndete, mejora tu posición competitiva y busca nuevas maneras de crecer	Prepárate para la llegada de nuevos competidores agresivos. Reinvéntate y crea posiciones totalmente nuevas o abandona.	Abandona el mercado

Cambio de defensa

Mitigar los grandes riesgos es crucial, desde un punto de vista de salud y seguridad, así como desde la perspectiva de *PyG*. Esto será un esfuerzo continuo.

a ataque

Ha llegado el momento de prepararse para la siguiente etapa. Industrias que llevan estables una década, estarán ahora abiertas al cambio.
Ganarán las acciones más rápidas y decisivas.



Durante la recesión, **Sanofi**, la marca farmacéutica francesa, aumentó su gasto absoluto en I + D de 950 millones de euros en el año 2000 a 1.3 billones (billones americanos) de euros en 2003 para mantener su cartera de productos fuerte. La compañía ganó participación de mercado y superó a sus competidores en el mercado de valores. La compañía consiguió posicionarse tan bien que adquirió Aventis, una compañía farmacéutica francoalemana mucho más grande después de una batalla de adquisiciones en el repunte económico de 2004. ([HBR](#)).



El brote del SARS fue un momento de oportunidad crucial para que Alibaba terminara convirtiéndose en el gigante electrónico del e-commerce con un valor de 470 billones (billones americanos) de dólares. ([CNBC](#)).

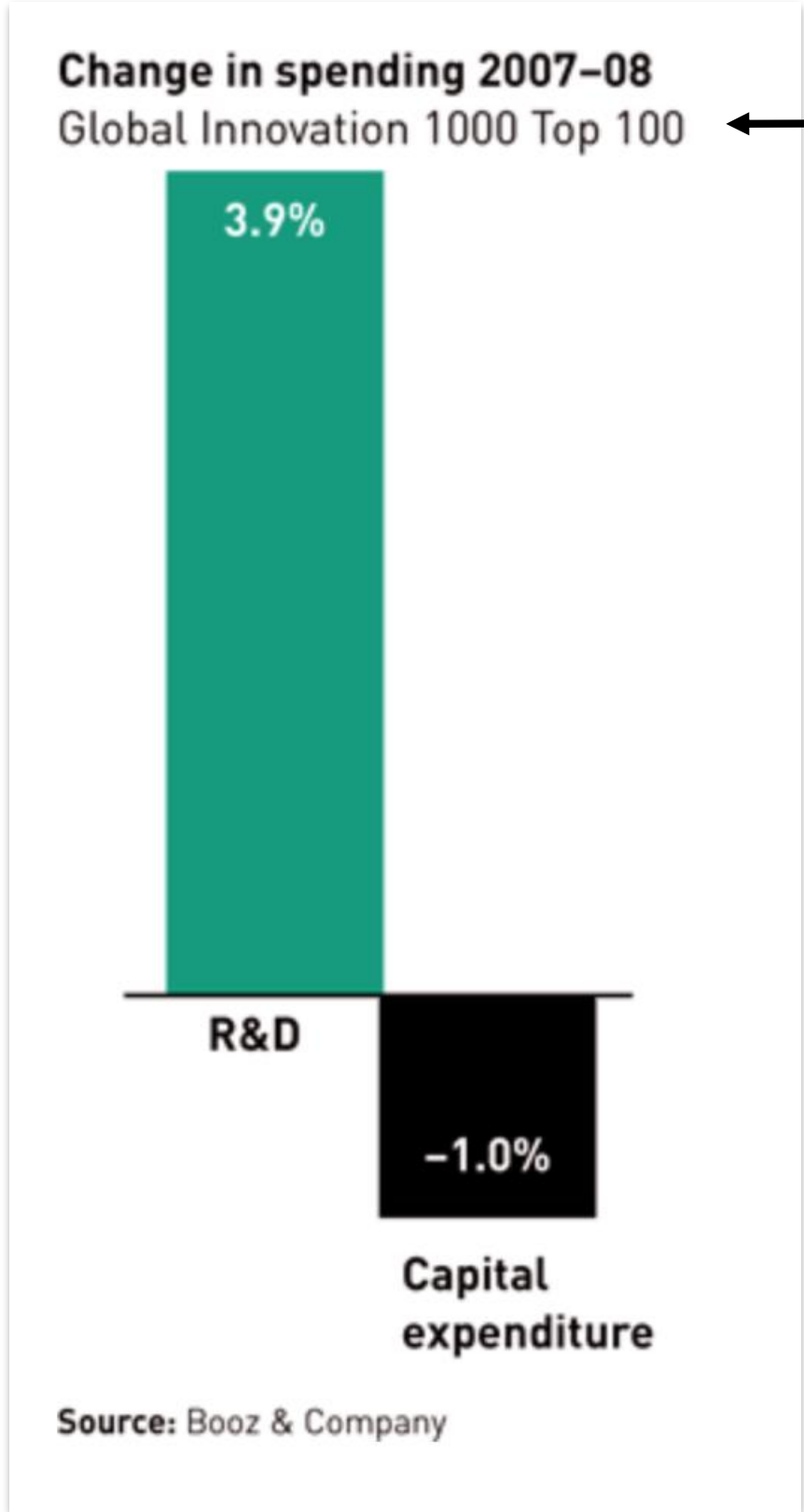


La compañía de cosméticos **Lin Qingxuan** se ha visto obligada a cerrar el 40% de sus tiendas debido al Covid-19. La compañía ha reubicado a sus más de 100 asesores de belleza de las tiendas para convertirlos en *influencers* que aprovechan las herramientas digitales, como WeChat, para involucrar a los clientes virtualmente e impulsar las ventas *online*. Como resultado, las ventas en Wuhan han **logrado** un **crecimiento del 200%** en comparación con las ventas del año anterior. ([HBR](#)).

¿Qué hacer ahora?

	Ya en curso Defensa a corto plazo Semanas 0-3	Qué hacer ahora Mitigación a medio plazo Semanas 3-6	Qué hacer en 3 semanas Crecimiento a largo plazo Semanas 6-...
DEFENSA	• Liderazgo de personas experimentadas y configuración de una OGP • Proteger la salud y la seguridad de los trabajadores y consumidores • Barajar diferentes resultados micro y macro económicos en la cuenta de pérdidas y ganancias • Mantener la solvencia de las operaciones	• Estudiar / comprender el impacto a medio y largo plazo • Proteger los ingresos • Redefinir el presupuesto e implementar medidas económicas de prevención • Estabiliza tus operaciones (p. cadenas de proveedores, manufacturación)	• Monitorear los datos reales frente a los escenarios planteados y ajustarse en consecuencia • Empezar a redistribuir presupuestos y desinvertir • Llevar las operaciones de una nueva normalidad durante los siguientes 18 meses.
ATAQUE		• Estudia/ comprende la nueva situación económica y las oportunidades que esta trae • Planifica una estrategia para superar a los competidores • Planea pivotar o desarrollar productos/servicios/mercados/modelos de negocio	• Invertir en áreas en crecimiento • Desarrolla un plan de fusiones y adquisiciones (M&A) • Pivotea en tu portfolio existente • Desarrolla nuevos productos/servicios/mercados/modelos de negocio

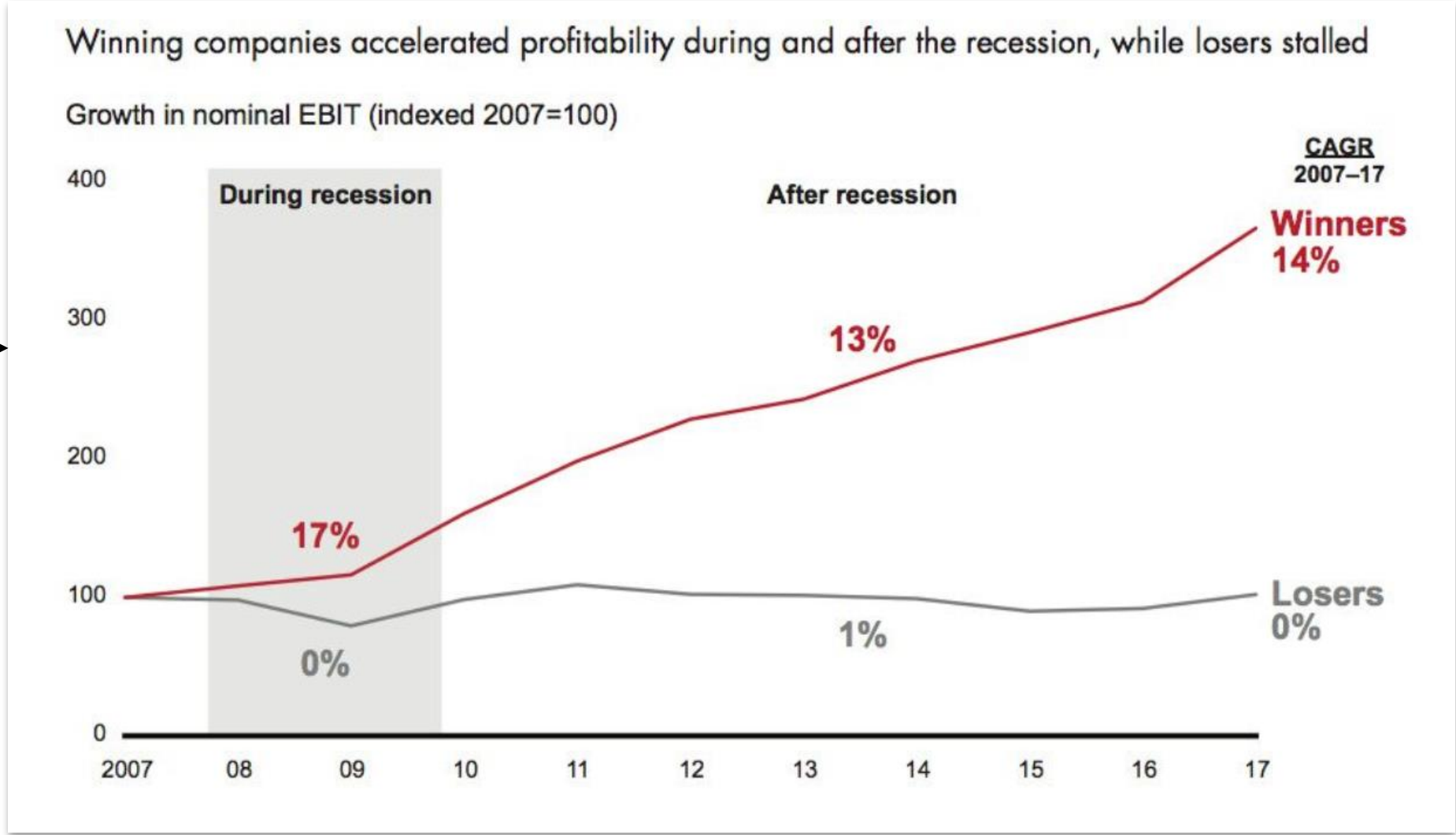
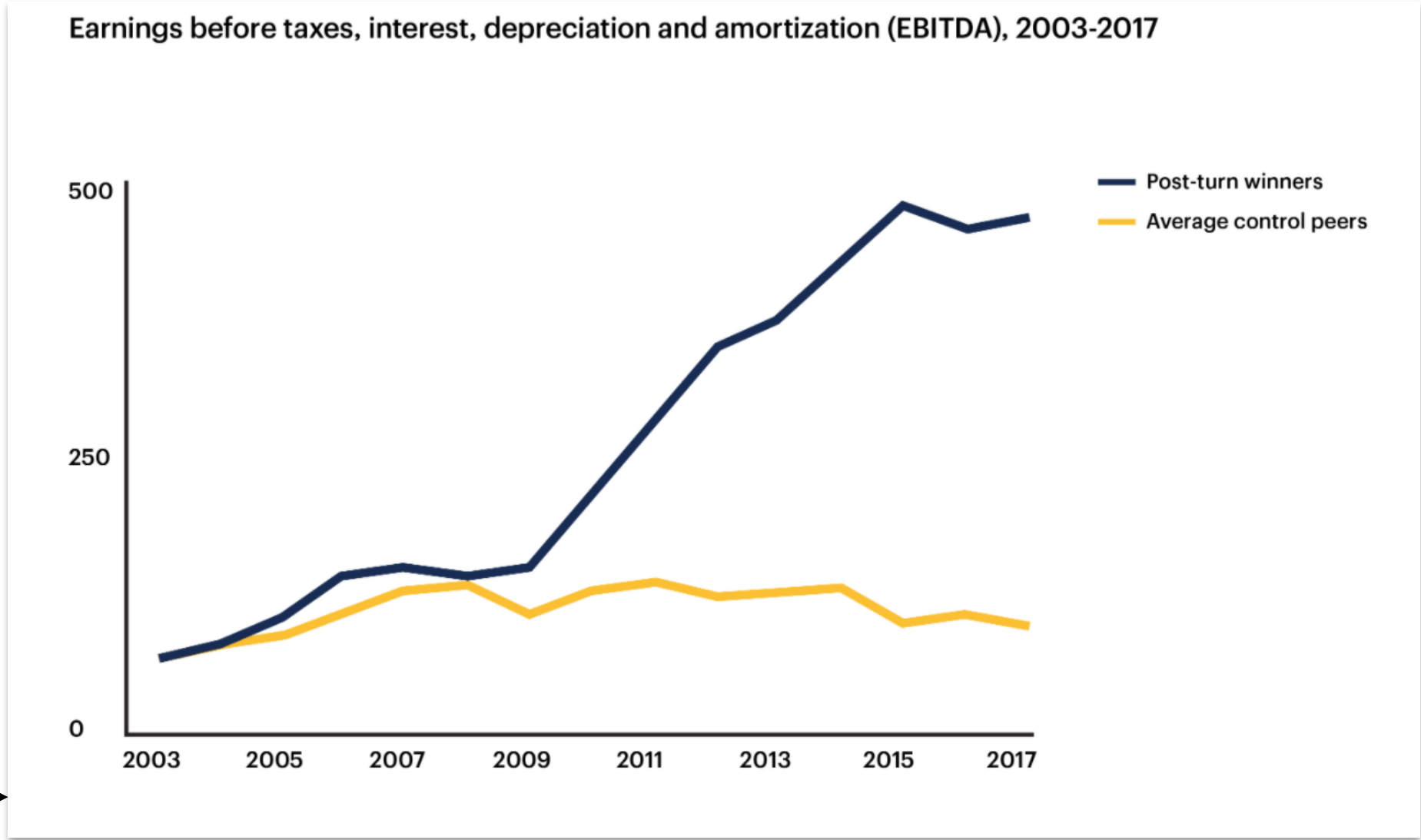
Ahora es el momento de invertir en I + D



Las 100 empresas más innovadoras **gastan todavía más en I + D** durante una recesión mientras que otras se estancan. A la larga, estas inversiones dan resultados en **rentabilidad y crecimiento**.

Gartner analizó 30 empresas de F1000 que aceleraron y crecieron durante la crisis de 2008. Todas ellas **invertieron en nuevas opciones de crecimiento en lugar de reducir gastos**.

Además, Bain & Company llegó a una conclusión similar después de analizar 5000 empresas durante 10 años. Establecieron que crecer fuera del negocio principal de la compañía, era una estrategia ganadora.



Prepárate para un nuevo comienzo de crecimiento económico

Evalúa el impacto	Desarrolla una estrategia	Sal al ataque	Haz que suceda
Sesión de impacto de 2 horas ¿Qué es la economía de bajo contacto y cómo afectará a los negocios? Seguimiento del impacto ¿Cómo se verán afectados mis clientes, el mercado, las categorías y el negocio en general a medio y largo plazo?	Estrategia de crecimiento ¿Cómo puedo crecer en la economía de bajo contacto y superar a mi competencia? Pivota tu portfolio ¿Cómo debería redefinir mi presupuesto en favor de iniciativas de crecimiento adecuadas?	Desarrolla un plan de oportunidades Desarrollar una cartera a corto plazo de nuevas oportunidades de negocio, en base a los nuevos hábitos de los consumidores. Desarrolla una hoja de ruta de fusiones y adquisiciones Busca oportunidades de crecimiento inorgánico	Haz <i>business sprints</i> * Ejecuta un <i>business sprint</i> cada semana Lanza nuevas propuestas o modelos de negocios Diseñar, desarrollar y lanzar una nueva propuesta al mercado. Contrata un equipo para crecer Contrata refuerzos para tareas solicitadas

*El Método Sprint es un proceso de cinco días para responder preguntas comerciales críticas a través del diseño, creación de prototipos y pruebas de ideas con los clientes.

Todo feedback es bienvenido!

Autores: Nick De Mey, Philippe De Ridder

Contáctanos

philippe@boardofinnovation.com

Descarga todos los materiales en:

boardofinnovation.com/low-touch-economy

Traducido por:

[Adauge](#)

Board of Innovation es una empresa de estrategia global & diseño de empresas con clientes entre los que se encuentran Danone, Philips, ING, Roche, Toyota y muchos más.

board of
innovation

Todo feedback es bienvenido!

Autores: Nick De Mey, Philippe De Ridder

Contáctanos

philippe@boardofinnovation.com

Descarga todos los materiales en:

boardofinnovation.com/low-touch-economy

Traducido por:

[Adauge](#)

Board of Innovation es una empresa de estrategia global & diseño de empresas con clientes entre los que se encuentran Danone, Philips, ING, Roche, Toyota y muchos más.

board of
innovation