

Convenience Case

sh Not Accepted

No Cash Back

# Respuestas comerciales para tiempos de crisis

Un enfoque desde la Gestión Comercial

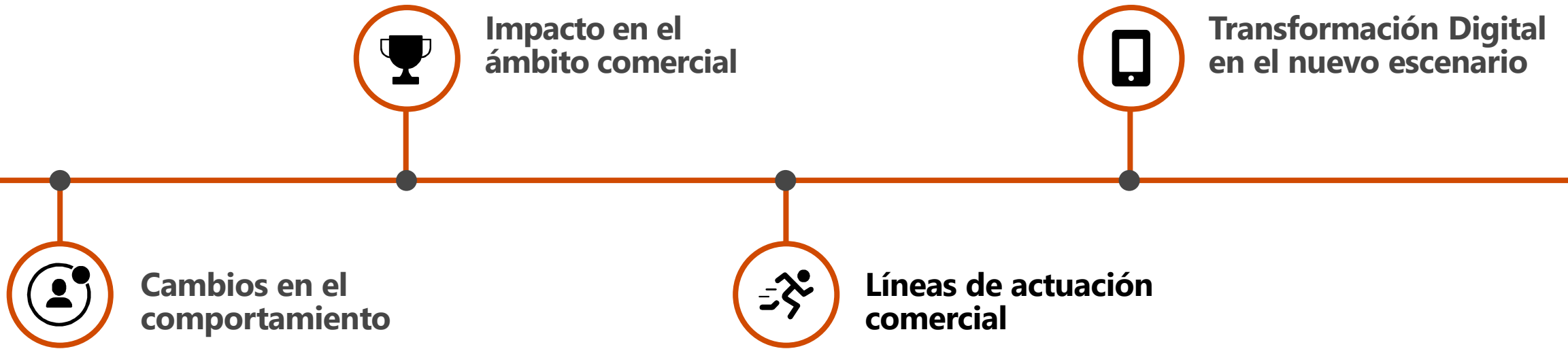


**pwc**

Mayo 2020

*“Estar **cerca del cliente** y anticipar los cambios en su **comportamiento**, será diferencial en los próximos meses”*

# Contenido



# ¿Cómo está cambiando el comportamiento del consumidor?

Los consumidores se han orientado hacia el uso de **productos, servicios y canales** digitales





## Conocimiento del cliente

**41%**

prefiere productos orgánicos y no procesados

**52%**

reclamará por productos saludables y que fortalezcan la salud



## Productos y servicio

**17%**

de clientes cambian su marca habitual para ahorrar

## Canales de venta



**30%**

al menos crecerán los negocios online, impulsado por el distanciamiento social

**21%**

de limeños realizaron compras virtuales

## Estrategias de Marketing



**60%**

esperan que las marcas ayuden a sus clientes en la crisis

**¿Qué puedo hacer para impulsar la gestión comercial en mi compañía?**



# ¿Qué elementos se deben articular en la **gestión comercial**?

Existen un conjunto de respuestas que se tienen que articular por parte de las compañías para poder gestionar el impacto de la crisis sobre el área comercial



## Conocimiento del cliente

¿Conocemos cómo han cambiado el comportamiento de mi cliente y cómo esto afectará durante y después de la pandemia?

- Nuevas necesidades
- Drivers de compra
- Experiencia de atención
- Fidelización y recurrencia



## Productos y servicio

¿Debemos mantener los mismos productos o deben reinventarse?

- Normativa vigente
- Impulso de productos de alta rotación
- Reinención de la experiencia de compra
- Decisión de corte de producción



## Canales de venta

¿Cómo puedo ser más efectivo con mi fuerza de venta para cumplir los objetivos?

- Priorización de cuentas
- Actualización de la propuesta de valor
- Pipeline de muy corto plazo
- Cercanía a clientes clave



## Estrategias de Marketing

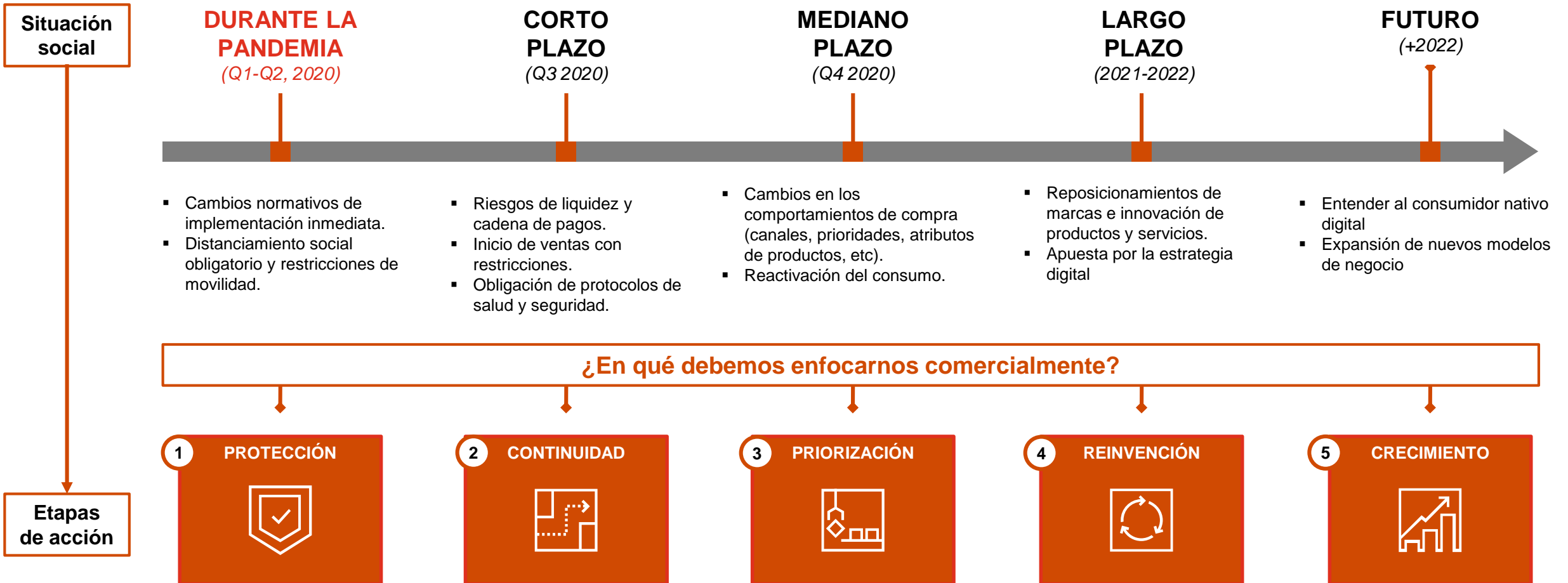
¿Debemos cambiar nuestras estrategias de comunicación y posicionamiento de marca?

- Responsabilidad social
- Publicidad
- Valoración de marca
- Competencia y *market-share*



# ¿Qué se espera del impacto en los próximos meses?

Las decisiones empresariales deben seguir 5 etapas, alineadas al contexto social y económico del país...



**¿Qué puedo hacer para impulsar los resultados comerciales de mi compañía?**







# Etapa 1: Protección

Priorizar las decisiones centradas en las personas (clientes y empleados) y en el cumplimiento normativo

## Objetivo

Cuidad de salud física, financiera y comercial de la empresa

## Temporalidad

Durante la pandemia (Q1-Q2, 2020)

## Público

Clientes actuales

### Conocimiento del cliente

- Realizar acciones de protección sanitaria a empleados y clientes.
- Buscar cercanía al cliente y atención a sus preocupaciones.
- Asegurar el flujo de datos fiables.



### Canales de venta

- Estimar la demanda y planificar la FFVV necesaria.
- Priorizar venta con mayor margen y clientes recurrentes.
- Priorizar ventas ganadas.
- Evaluar futuros ingresos y pedidos (descuentos y reservas)



### Productos y servicio

- Evaluar si nuestros productos fueron habilitados para continuar vendiéndolos.
- Paralizar I+D y enfocarse en la producción y abastecimiento.



### Estrategias de Marketing

- Comunicar: preocupación social, apoyo comunitario, tranquilidad de trabajadores, canales de atención y venta (de ser el caso).





## Etapa 2: Continuidad

Generación de ingresos inmediatos basados en productos de alta rotación y estrategias de descuentos

### Objetivo

Priorizar el impulso de las ventas a corto plazo

### Temporalidad

Corto plazo  
(Q3 2020)

### Público

Clientes recurrentes

### Conocimiento del cliente

- Realizar esfuerzos en la fidelización de clientes.
- Gestionar los datos del cliente.
- Adecuar el negocio a la nueva escala de demanda y normatividad sanitaria/laboral.



### Canales de venta

- Evaluar los productos de mayor rotación y margen.
- Evitar prospección de nuevas cuentas y enfocarse en las de mayor nivel de relacionamiento.
- Definir políticas flexible de compra.



### Productos y servicio

- Evaluar la cadena de abastecimiento y enfocarse en solucionar los nuevos cuellos de botella.
- Reducir portafolio de productos disponibles.



### Estrategias de Marketing

- Realizar publicidad enfocada en la fidelización de clientes.
- Reevaluar el plan de marketing y cancelación de eventos presenciales.





# Etapa 3: Priorización

Enfocar las ventas por canales rentables según la demanda estabilizada

## Objetivo

Venta priorizada en cliente de mayor valor y por canales rentables

## Temporalidad

Mediano plazo  
(Q4 2020)

## Público

Clientes recurrentes

### Conocimiento del cliente

- Estudiar a los consumidores y enfocarse en los de mayor crecimiento futuro.
- Aplicar *analytics*.
- Estudiar las nuevas necesidades y drivers de compra.



### Canales de venta

- Definir estrategias agresivas de venta rápida y rotación de inventario.
- Explorar canales de venta alternativos y complementarios.
- Motivar y mantener alto el espíritu competitivo de la FFVV.



### Productos y servicio

- Evaluar cierre de algunos canales de atención y expansión de otros.
- Pronosticar demanda estable.
- Estudiar cambios en productos/servicios requeridos por el mercado (innovación).



### Estrategias de Marketing

- Identificar oportunidades de captura de valor en el mercado.
- Monitorizar los costos de publicidad y analizar nuevas estrategias de canales





# Etapa 4: Reinención

Desarrollo y prueba de productos y servicios disruptores a medida del “nuevo consumidor”

## Objetivo

Invertir en la innovación de productos y servicios

## Temporalidad

Largo plazo (2021-2022)

## Público

Clientes nuevos y recurrentes

### Conocimiento del cliente

- Redefinir el cliente target según el nuevo mercado competitivo.
- Establecer modelos de seguimiento del comportamiento de compra de clientes.



### Canales de venta

- Establecer estrategias para: tiendas físicas, abastecimiento, publicidad, e-commerce, trabajo.
- Potenciar canales de mayor rentabilidad y digital.
- Planificar un nuevo modelo de incentivos y metas de ventas.



### Productos y servicio

- Lanzar nuevas soluciones /productos.
- Analizar posibles costos por implementación de normativas.
- Explorar nuevos modelos de atención presencial.



### Estrategias de Marketing

- Impulsar los nuevos productos y negocios por medio de publicidad enfocada en los clientes target.
- Invertir en un plan de marketing específico y no masivo.
- Desarrollar campañas de marketing segmentadas con *analytics*.





# Etapa 5: Crecimiento

Escalamiento del modelo de negocio exitoso a nuevos mercados

## Objetivo

Ingresar a nuevos mercados con efectividad y eficiencia

## Temporalidad

Futuro (+2022)

## Público

Nuevos mercados

### Conocimiento del cliente

- Evaluar el nuevo mercado de competidores y clientes.
- Definir estrategias de captura de clientes y nuevos mercados.
- Generar comunidades de clientes



### Canales de venta

- Diversificar los canales de venta.
- Digitalizar procesos administrativos en la venta.
- Estrategias de *Customer care*.
- Impulsar la prospección y apertura de nuevas cuentas.
- Invertir en nueva tecnología.



### Productos y servicio

- Escalar el modelo de negocio a nuevos mercados.
- Buscar eficiencias que permitan reducir costos.
- Analizar y establecer estrategias de precios.



### Estrategias de Marketing

- Renovar imagen de marca y dejar de lado la cultura tradicional.
- Definir estrategias de marketing enfocadas en el impulso de venta masivamente.



# Estamos en la Era Digital,

El cliente espera una **experiencia memorable**,  
Interaccionamos con el cliente en **tiempo real**, la elección  
es **infinita**, la competencia es **global**, cambio es  
**constante** y la tecnología es el **habilitador** del cambio



**TRANSFORMACIÓN DIGITAL** es cómo

**preparamos nuestro negocio para un futuro...**

**que ha llegado antes de lo previsto**

# ¿Cómo abordar la transformación digital desde el ámbito comercial?



## Transformación

---

¿Cómo nos transformamos digitalmente?  
¿Cómo nos volvemos más ágiles y digitales?

**Identificar  
insights**

**Impulsar  
innovación**

**Definir  
estrategia**



## Experiencia

---

¿Cómo logro trasladar una única experiencia de marca?  
¿Cómo digitalizamos la experiencia del cliente?  
¿Cómo aprovechamos la tecnología para innovar en CX?

**Crear  
experiencias**

**Expandir  
marcas**

**Entregar  
plataformas**



## Core

---

¿Cómo redefinimos nuestro modelo de negocio para aprovechar lo digital? ¿Qué tipo de organizaciones necesitamos construir para ser exitosos?

**Habilitar  
Organización**

**Optimizar  
operaciones**

**Cyber  
security**



**APARICIÓN PANDEMIA  
(Q1-Q2, 2020)**

**CORTO PLAZO  
(Q3 2020)**

**MEDIANO PLAZO  
(Q4 2020)**

**LARGO PLAZO  
(2021-2022)**

**FUTURO  
(>2022)**



**¿En qué debemos enfocarnos?**

**1 PROTECCIÓN**

**2 CONTINUIDAD**

**3 PRIORIZACIÓN**

**4 REINVENCIÓN**

**5 CRECIMIENTO**



**Clientes**

- Contar con protocolos de protección a empleados durante la operación y a clientes en la entrega del producto
- Buscar cercanía al cliente y atención a sus preocupaciones
- Asegurar el flujo y calidad de datos - gestión de información creciente en canales digitales

- Realizar acciones de fidelización sobre clientes de alto valor
- Contar con un modelo de gestión del dato
- Adaptar las capacidades del negocio a la escala de la nueva demanda

- Desarrollar y aplicar acciones concretas enfocadas en clientes en función a su valor actual y futuro
- Analizar el comportamiento de compra del cliente e interacción con la marca basado en herramientas y expertise de analytics

- Redefinir la segmentación de clientes en función a su valor y nuevas forma de interactuar con la marca
- Ajuste de la propuesta de valor basado en la nueva experiencia, necesidades y valor del cliente
- Ajustar el modelo de relación
- Establecer modelos Voz del Cliente

- **Evaluar el nuevo mercado, competidores y cliente para trazar nueva estrategia**
- Desarrollar estrategias de crecimiento con foco en la captación selectiva de clientes e ingreso a nuevos mercados/segmentos
- Generar comunidades de clientes



**Productos y Servicios**

- Estimar los requerimientos operativos con base en la proyección de la demanda
- Evaluar qué productos de la cartera son más afines a la venta digital
- Paralizar I+D y enfocarse en la producción y abastecimiento

- Optimizar el portafolio de productos basado en el análisis de rentabilidad de los productos/servicios
- Evaluar la cadena de abastecimiento y enfocarse en solucionar los nuevos cuellos de botella

- Medición del nuevo valor percibido por el cliente de productos/servicios
- Evaluar el papel de algunos canales de atención y expansión de otros (presencial / no presencial)
- Pronosticar demanda estable
- Identificar nuevos productos/servicios requeridos (innovación)

- Contar con equipos trabajo capaces de diseñar productos innovadores y realizar el testeo en el mercado
- Lanzar nuevas soluciones/productos
- Explorar nuevos modelos de relacionamiento presencial/no presencial

- Contar con capacidades comerciales y operativas para introducir nuevos productos/servicios al mercado
- Buscar eficiencias en masa crítica y generar escalabilidad en nuevos mercados
- Analizar y establecer estrategias de precios



**Canales de venta**

- Productos habilitados:
- Flexibilidad en la atención frente a cambios comportamentales de compra del cliente y restricciones
  - Estimar la demanda y esfuerzo comercial/barreras
  - Priorizar venta con mayor margen
- Productos no habilitados:
- Priorizar ventas ganadas
  - Evaluar futuros ingresos

- Evaluar rotación/margen productos
- Impulsar el cierre de venta rápida
- Definir sistemática venta virtual
- Confirmar estrategia de venta futura con clientes recurrentes
- Desarrollo de capacidades y herramientas digitales para FFVV
- Definir políticas y acciones comerciales para la venta presencial y no presencial

- Digitalizar las operaciones para el impulso de los canales digitales
- Definir estrategias agresivas de venta rápida y rotación de inventario
- Explorar canales de venta alternativos y complementarios
- Monitorear el pipeline comercial enfocado en la ejecución inmediata

- Estrategia comercial enfocada en la venta digital a través de canales no presenciales
- Potenciar canales de mayor retorno
- Modificar las políticas comerciales
- Ajuste del modelo de relación con el proveedor
- Planificar un nuevo modelo de incentivos y metas de ventas

- Diversificar los canales de venta
- Incrementar las metas comerciales y capacidades del equipo
- Estrategia omnicanal a lo largo del journey del cliente (end to end)
- Definir estrategias de *Customer care*.
- Impulsar la prospección y apertura de nuevas cuentas
- Invertir en nueva tecnología e inteligencia comercial



**Marketing**

- Plan de comunicaciones con temas relevantes para el negocio, empleado y cliente (social, apoyo comunitario, tranquilidad de trabajadores, canales de atención y venta)

- Realizar publicidad enfocada en la fidelización de clientes
- Reevaluar el plan de marketing y cancelación de eventos presenciales
- Plan de comunicación alineado a los objetivos comerciales

- Plan de marketing enfocado en el posicionamiento de marca
- Articulación de campañas de marketing por segmento de cliente
- Monitorizar los costos de publicidad y analizar estrategias de impacto

- Impulsar los nuevos productos y negocios por medio de publicidad enfocada en los clientes *target*
- Campañas de marketing ágiles y eficientes para nuevos productos dirigida a clientes *target*

- Plan de renovación/potenciación de marca acorde al nuevo escenario de mercado
- Definir estrategias de marketing segmentado que permitan direccionar cada negocio

**Sobre nosotros**





Impulsamos el **crecimiento** y la **diferenciación** a través de estrategias innovadoras y efectivas en **clientes, marketing y ventas**



# Muchas gracias



**Ignacio Luque**

Director – Front Office Transformation  
ignacio.luque@pwc.com



© 2020 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados en este documento, "PwC" hace referencia a PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L., que es una firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad jurídica separada e independiente.