GROWTH & CUSTOMER VALUE
JULIO 2020

Impacto del COVID-19 en la estrategia de crecimiento

axis CORPORATE

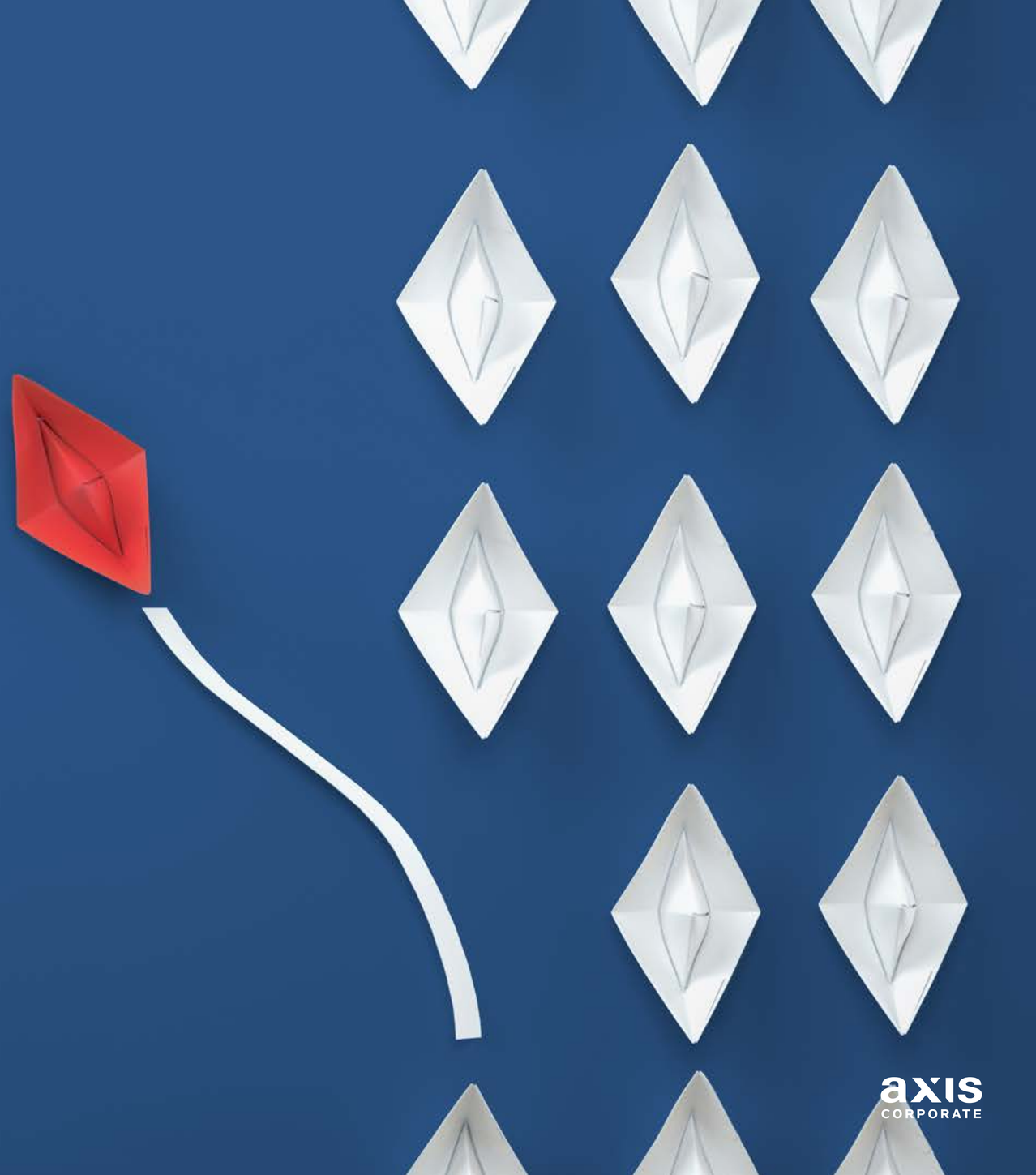
Índice

01 Presentación

02 Resumen Gráfico

03 Impacto COVID-19

04 Nuestro Enfoque



Carlos Ferrer
Director · Growth & Costumer Value

Vanessa Sarrá
Marketing & Communication Director. Growth and Customer Value Senior Manager

Presentación

Nos complace presentarte un breve estudio que refleja el impacto del COVID-19 en las áreas de estrategia y planificación comercial.

En este estudio han participado directores de negocio, equipos de ventas, marketing, transformación y, por supuesto, dirección general, mediante entrevistas personalizadas y encuestas on-line. Gran parte las organizaciones analizadas han aplicado variaciones en su estrategia comercial estableciendo nuevas prioridades que pudieran favorecer o garantizar, en algunos casos, la viabilidad del negocio.

El presente documento, elaborado por el equipo de Growth & Customer Value de Axis Corporate, tiene un carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas mencionadas. Los resultados cuantitativos de este estudio se han obtenido a través de una encuesta elaborada durante el primer trimestre de 2020, en la cual han participado una selección de clientes y empresas destacadas, de sectores como banca, seguros, industria, farmacéutico, educación, servicios y energía.

Las estimaciones de este documento han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones.

Esperamos que este informe os sea de utilidad para conocer las tendencias de transformación comercial en un entorno de alta incertidumbre como es el que vivimos actualmente.

axis CORPORATE

IMPACTO COVID-19
EN LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Impacto COVID-19

El impacto de esta pandemia ha provocado una aceleración en la transformación de la organización comercial. La aproximación al cliente, la inversión planificada o la propuesta de valor son algunos de los aspectos que más cambios han experimentado.

axis CORPORATE

Reenfoque del plan de clientes

La mayoría de las organizaciones encuestadas afirma haber replanteado la estrategia comercial. Cerca del 15% considera que el contexto actual ha acelerado algunas iniciativas planteadas (sin modificar el contenido), las cuales se han combinado con nuevos planes de acción que se van diseñando y ejecutando por semanas.

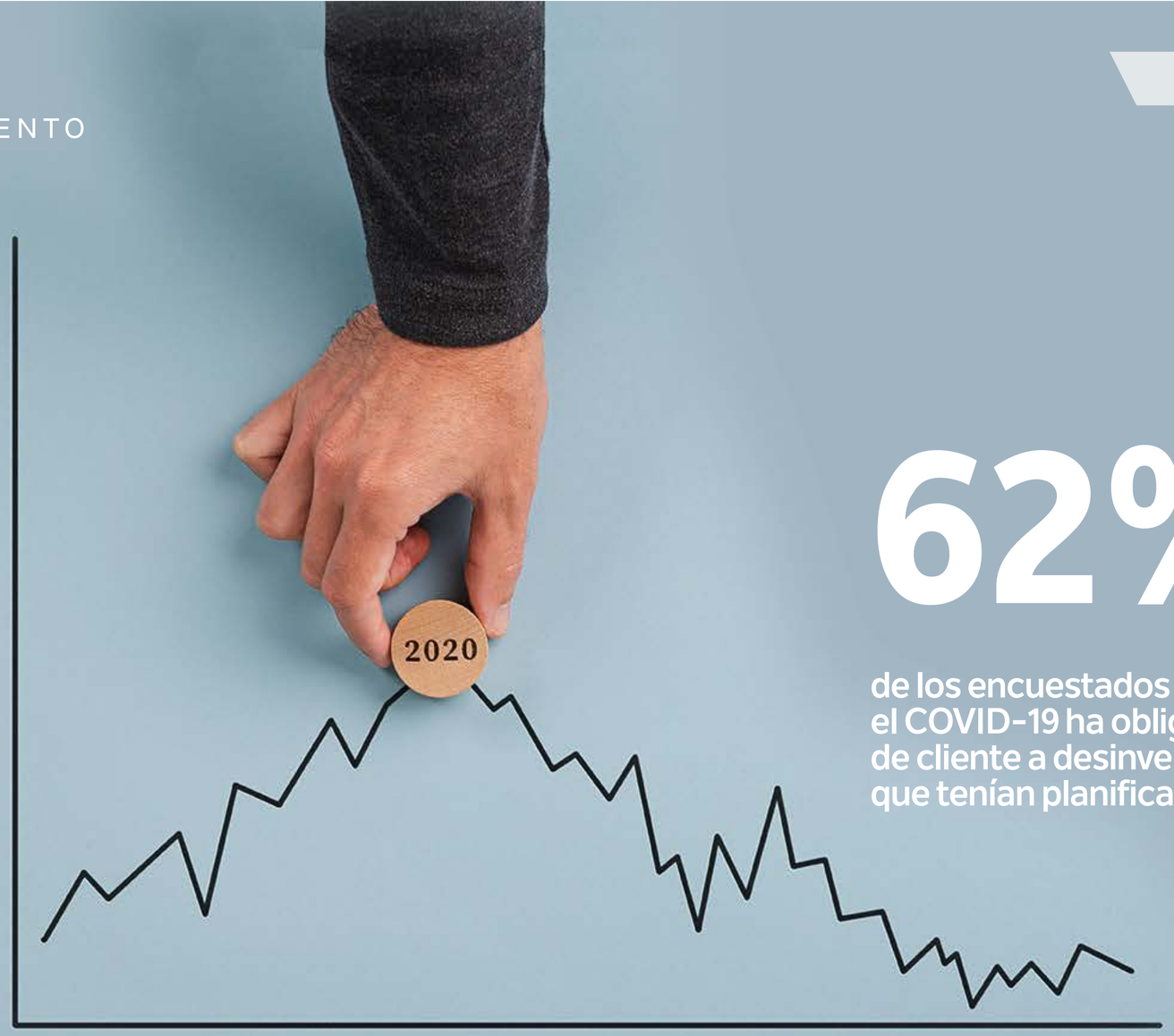
52%

de los encuestados considera que el COVID-19 ha obligado a las áreas comerciales a reenfocar de forma ágil la estrategia que tenían planificada.

axis CORPORATE

Desinversión en áreas comerciales

La mayoría de las compañías desinvirtieron en sus áreas comerciales entre el 30% y el 60% respecto al presupuesto inicial durante las primeras semanas de confinamiento. Sin embargo, existen algunas compañías en las que este nivel de desinversión ha sido parcialmente compensado por la inversión realizada de forma intensiva en otras áreas o bien en otros productos o servicios, cuya demanda ha incrementado de forma exponencial, a raíz del efecto COVID-19.



62%

de los encuestados considera que el COVID-19 ha obligado a las áreas de cliente a desinvertir en iniciativas que tenían planificadas.

axis CORPORATE

La nueva normalidad impulsa la estrategia customer centric

Casimiro Gracia · Presidente Ejecutivo de Axis Corporate

Lo más lógico es, a menudo, lo más difícil de hacer. Eso es lo que ocurre con la experiencia del consumidor, y más en un contexto postCOVID-19 en el que se refuerza más si cabe la importancia de tener desarrollada una estrategia de negocio customer centric y ofrecer proactivamente lo que el cliente demanda.

Desde el punto de vista de cualquier negocio, parece obvio basar la actividad del día a día en las necesidades del cliente. Sin embargo, no ha sido tan fácil para la mayoría de las empresas durante esta crisis, sobre todo, para aquellas que han tenido que gestionar a ritmos frenéticos de producción, a menudo, con dificultades para parar y reflexionar sobre la opinión del cliente.

Encajando la propuesta de valor en la nueva realidad

En esta nueva etapa postCOVID-19, muchas compañías se están replanteando su propuesta de valor: ¿servirá ahora lo que ofrecía hace tres meses para diferenciarse en el mercado? Es el momento de apostar y dar valor a la estrategia customer experience. Las reglas del juego han cambiado y los hábitos y costumbres del consumidor también. Hay que volver a dirigir los esfuerzos en descubrir cómo se comporta nuestro cliente en estas nuevas circunstancias y saber qué espera de nosotros. Este esfuerzo puede dotarnos de la información necesaria para establecer una relación de confianza con nuestro cliente a largo plazo y, por otro lado, nos servirá para ser capaces de avanzarnos a sus necesidades y superar sus expectativas. Es decir, situando al cliente en el centro de la estrategia de negocio, convertiremos todo el conocimiento que tenemos sobre él mismo en nuevas oportunidades de negocio

Claves para implantar con éxito una estrategia customer centric

Pero, para lograr este objetivo, es necesario haberse planteado antes tres puntos fundamentales:

1# Creación de una hoja de ruta

Es clave elaborar una hoja de ruta y compartirla con toda la compañía, explicando el porqué de la estrategia, la planificación establecida, el papel de cada uno y los objetivos a conseguir. Sin este primer paso, el proceso de transformación se puede ver seriamente afectado desde el inicio.

2# Metodologías y equipos de nueva generación

El segundo aspecto es la implantación de nuevas metodologías. Si queremos ser una compañía enfocada en la mejorar del customer experience, no podemos seguir “haciendo las cosas de la misma manera”, deberemos modificar procesos que nos permitan adaptarnos a una nueva realidad. Para ello, es imprescindible que los equipos se adecúen a estas nuevas formas de trabajar, con metodologías de nueva generación, con miembros autónomos y multidisciplinares, capaces de adaptarse a la tipología de cada proyecto.

3# La implicación de las personas

Los empleados son los que verdaderamente deberán implementar el cambio y hacerlo visible en la organización. Si los trabajadores no ven los beneficios de estos avances, tanto para la compañía como para ellos mismos (más ventas, más retorno, mayor productividad), los resultados que esperamos no se alcanzarán. Una compañía no puede ser customer centric si los empleados no ven al cliente en el centro de su día a día y evitan realizar algunas dinámicas o le dedican pocos esfuerzos.

Si conseguimos desarrollar correctamente estos tres aspectos, el impacto en el negocio y en el trabajo diario puede convertirse en la base de la nueva propuesta de valor de la empresa. Nos referimos a un valor añadido que ayudará a la compañía a estar en mejor posición en el mercado para futuras crisis, ya que contará con una perspectiva de futuro mucho más atractiva y competitiva que el resto. No sólo es una cuestión de supervivencia, sino también de desarrollar la capacidad de aprendizaje adaptativo en toda la compañía, lo que nos reforzará como organización y nos ayudará a marcar la diferencia en el mercado.

axis CORPORATE

Actuación rápida y redefinición estratégica

Una parte importante de las compañías encuestadas afirman que, a raíz del impacto del COVID-19 y mientras respondían a la situación mediante medidas de contingencia, también han aprovechado para reflexionar sobre su estrategia de compañía y redefinir de una forma más clara y compartida la propuesta de valor de la organización.

55%

de las compañías han focalizado su plan de acción hacia la búsqueda de planes de contingencia con impacto a corto plazo, para dar respuesta inmediata a la situación y responder con medidas que garantizaran la viabilidad del negocio.

El cliente en un contexto de nueva normalidad

Vanessa Sarrà · Marketing & Communication Director. Growth and Customer Value Senior Manager

A medida que el distanciamiento social se convierte en el estándar después de la pandemia de COVID-19, los consumidores están adaptando su comportamiento y sus hábitos de compra a una realidad que aún hoy se está configurando. Un factor competitivo de las organizaciones es su capacidad para anticipar qué es lo que verdaderamente aporta valor, seguridad o calidad de vida a sus clientes actuales y potenciales. La prioridad de las organizaciones es definir estrategias que permitan la recuperación del negocio o su reorientación en un contexto caracterizado por un sentimiento de la demanda de bajo optimismo. La cuestión es, ¿cuáles son realmente los valores y las motivaciones que mueven al consumidor en un entorno de nueva normalidad? Estas son algunas de las tendencias que han surgido a raíz de la pandemia y que, seguramente, permanecerán durante un largo período de tiempo.

1# La proximidad de una marca auténtica

Los consumidores aprecian que las marcas se focalicen en sus necesidades durante esta crisis. Valoran especialmente aquellas marcas que han desarrollado acciones concretas dirigidas a colectivos especialmente afectados por el COVID-19 o bien para dar respuesta a inquietudes de sus clientes. Por otra parte, el consumidor se ha mostrado muy reacio ante compañías que han aprovechado esta crisis como una oportunidad comercial.

2# El sentimiento pesimista del cliente está presente

El sentimiento de que las cosas pueden ir peor y de que la crisis puede conllevar efecto a largo plazo es algo presente en la mente del consumidor. Este hecho ha provocado que el cliente se decante hacia los productos y servicios de primera necesidad y que haya desarrollado una alta sensibilidad al precio.

3# El consumidor huye del contacto y las aglomeraciones

A pesar de que muchos países han levantado las restricciones de quedarse en casa, la mayoría de los consumidores todavía están invirtiendo en productos y servicios de consumo en el hogar. Los consumidores evitan las grandes aglomeraciones y esto ha tenido un impacto en cómo las compañías hoy ya desarrollan nuevas formas de relación e interacción con el cliente que eviten cualquier contacto humano, pero asegurando una cercanía digital.

4# El cliente es más proclive a un consumo consciente

El cliente es cada vez más exigente. La revisión de valores que ha generado la pandemia en las personas ha tenido un impacto en cuanto a que muchos consumidores no se conforman únicamente con un buen producto o servicio, sino que exigen conocer el cómo actúa la compañía en relación con sus criterios de sostenibilidad y medioambiente, solidaridad, igualdad, entre otros. La pandemia ha provocado una sensibilidad en cuanto a que el consumidor quiere conocer el propósito de las compañías y el cómo lo consigue.

5# El consumidor está preocupado por la salud y el bienestar

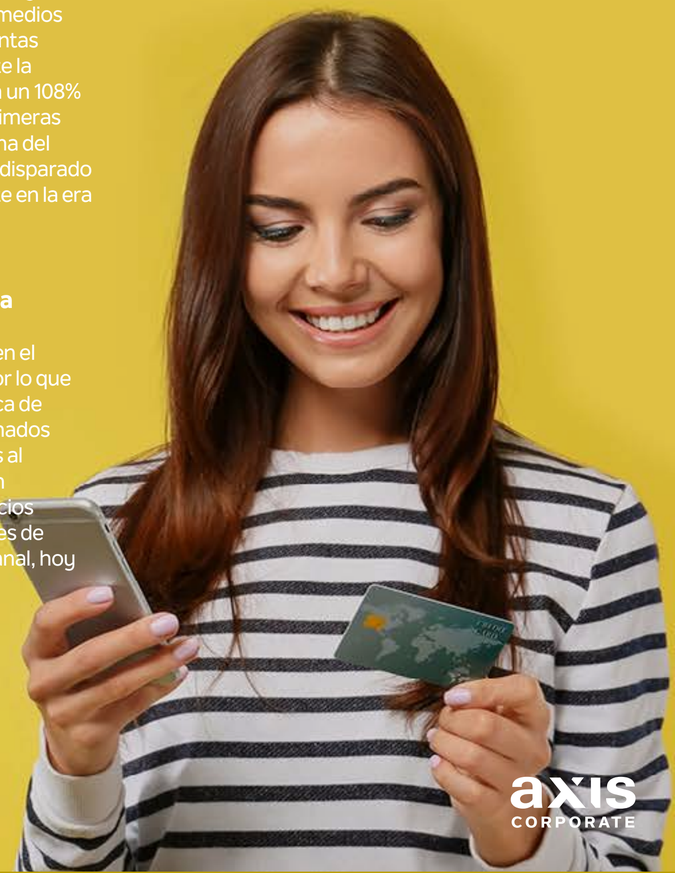
El consumidor ha fortalecido una nueva actitud hacia el cuidado de la salud. A raíz de COVID-19, los consumidores están reevaluando sus prioridades, estilos de vida y valores, buscando mejorar la forma en que cuidan de su propia salud y bienestar y la de sus seres cercanos.

6# Incremento del consumo digital desde los hogares

Los consumidores pasan más tiempo en sus hogares y están más conectados que nunca. El consumo de medios de comunicación y el nivel de conexiones a las distintas plataformas de streaming se han disparado durante la crisis. Un claro ejemplo de ello fue el incremento en un 108% en España del acceso a estas plataformas en las primeras semanas de confinamiento; un nivel muy por encima del resto de países europeos. El consumo digital se ha disparado durante la crisis y se espera que se mantenga fuerte en la era posterior al COVID.

7# Jóvenes y seniors más digitales que nunca

La gente joven ha demostrado el mayor aumento en el consumo de medios televisivos y redes sociales, por lo que algunas marcas ahora tienen una oportunidad única de llegar a estas audiencias. Al otro extremo, determinados segmentos de cliente que hasta ahora eran reacios al comercio digital, se han visto obligados a confiar en este canal para proveerse de sus productos y servicios necesarios. Esto ha provocado que las generaciones de edad más avanzada, que aún eran reacias a este canal, hoy ya hayan superado el freno de la seguridad.



axis CORPORATE

¿Es válida mi propuesta de valor?

El 40% de las compañías encuestadas afirman que desde el primer momento se pusieron a trabajar en la adaptación de su propuesta de valor, teniendo en cuenta el impacto directo e indirecto del COVID-19 en sus clientes. La mayoría de compañías se están replanteando la idoneidad de su portfolio de productos y servicios actuales y afirman estar muy cerca de sus clientes para poder adaptarlos al nuevo contexto. Algunas de estas compañías ya están trabajando en el desarrollo de nuevos productos o servicios que dan respuesta a necesidades urgentes generadas durante la crisis.

70%

de las compañías encuestadas consideran que el COVID-19 les ha obligado a replantear su propuesta de valor, lo que podría provocar variaciones totales o parciales en su porfolio de productos o servicios.

axis CORPORATE

Auge de modelos de distribución digital

La crisis sitúa el comercio digital como prioridad para las empresas y la venta digital será un “must have” para las compañías. La gran mayoría de las empresas encuestadas admiten la necesidad de focalizarse en la mejora de la experiencia digital de sus clientes. Tan sólo el 7% de las compañías encuestadas afirma que su modelo de relación digital era óptimo antes del impacto del COVID-19. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones reconoce que actualmente la experiencia de cliente que ofrecen es limitada y está lejos de generar aspectos clave para el cliente como son la confianza, la comodidad o la relevancia.

64%

de las compañías encuestadas consideran que el COVID-19 les ha obligado a replantear su modelo de distribución actual, lo que se ha materializado poniendo foco en la mejora o la evolución de los canales de comunicación y distribución digital.

Cómo adaptar tu estrategia comercial tras el COVID-19

Carlos Ferrer · Director de Growth & Customer Value

Son tiempos de crisis para la mayoría de los sectores y las empresas de todo el mundo, grandes, medianas y pequeñas, han empezado a ver disminuidos sus ingresos. Muy pocas empresas atendiendo a sector, tamaño y geografía, quedan libres del impacto de esta crisis sin precedentes cercanos y con efectos incalculables.

Algunas compañías anunciaron medidas inmediatamnte para apoyar a las empresas y a los ciudadanos. Por ejemplo, CaixaBank permitió aplazar el pago de los alquileres, Naturgy el de sus facturas y Verti habilitó un call center de atención al usuario para incidencias con la tecnología doméstica. Posteriormente, han sido muchas más compañías las que han decidido facilitar la vida de sus clientes con temas relacionados, o no, con su actividad. La solidaridad con los clientes está brillando en los planes de acción de muchas organizaciones en estos momentos difíciles.

3 factores para eficientar tu estrategia comercial

No obstante, las empresas deben mirar también por su propio bien, deben tratar de ver su línea de ingresos afectada en la menor medida posible. Desde Axis Corporate hemos querido contribuir con una pequeña guía que incluye tres recomendaciones relativas a tu estrategia comercial. Vaya por delante que empatizamos con la difícil situación actual y no es en absoluto nuestra intención banalizar el problema. Lo pueden tomar como una recomendación constructiva, que si logra inspirarle en su actividad profesional nos daremos por satisfechos.

1# Enriquecer conocimiento de cliente, resegmentar cartera y ajustar propuesta de valor

Nuestra recomendación empieza por revisar la segmentación de clientes actual, pasando por resegmentar tu cartera de clientes. Debemos recontactar con nuestros clientes, entender cómo están afrontando esta crisis, qué les hace falta y sus planes para el futuro cercano. La resegmentación debe tener en cuenta drivers como la actividad económica de nuestros clientes, el índice de morosidad y, por supuesto, sector/ tamaño de empresa. Debemos repensar la propuesta de valor para cada nuevo segmento, ajustando productos, servicios y precios a las nuevas necesidades. Si hay acciones que podemos hacer para mejorar la experiencia de cliente es el momento de diseñarlas y activarlas cuanto antes.

2# Redimensionar las fuerzas de ventas y recarterizar clientes mediante las herramientas que tengamos disponibles en la compañía

La resegmentación de clientes nos lleva a tener que redimensionar las fuerzas de ventas. Seguramente, los canales por los cuales nos relacionamos con nuestros clientes cambien, acentuando la tendencia de canales digitales y, por lo tanto, el perfil de nuestros comerciales se deba adaptar para comercializar la nueva propuesta de valor. Es momento de dimensionar las fuerzas de ventas a la realidad del nuevo negocio y tal vez ajustar el balance entre farmers y hunters, para dedicar más tiempo a captar aquellos segmentos que tras la crisis han pasado a ser estratégicos.

3# Rediseñar el plan de comunicación interna relativo a clientes y ventas y gestionar el cambio

En tercer y último lugar, se recomienda un plan de comunicación interna y de gestión del cambio. Ahora más que nunca se debe tener claro quién en la organización es un "apóstol" del cambio y quién es un "saboteador". Hay que apalancar la comunicación y plan de acción en los primeros y repensar la relación con los segundos. Hacer partícipe a los equipos de las decisiones que se vayan tomando, por los canales adecuados y con la frecuencia adecuada es de vital importancia para mantener la productividad de la compañía.

axis CORPORATE

Nuestro enfoque sobre Growth & Customer Value

Toda estrategia de crecimiento depende de la percepción de valor del cliente. En Axis Corporate ayudamos a definir e implementar la mejor estrategia de crecimiento mediante el incremento del valor al cliente. Desde nuestro enfoque, ayudamos a los directores y equipos de áreas de negocio, comerciales, marketing y estrategia, actuando sobre las palancas de Cliente, Marketing y Ventas, mediante soluciones end-to-end desde la estrategia comercial hasta la implementación de los planes.

Ventas

Ayudamos a las áreas de ventas a diseñar estrategias go-to-market y un modelo comercial óptimo que permita avanzar hacia una organización de alto rendimiento en ventas.

- Optimización del modelo de negocio.
- Estrategia de canales.
- Modelo Go-to-market.
- Diseño y operativización del modelo comercial.
- Optimización de la sistemática comercial.
- Dimensionamiento de la fuerza de ventas.
- Programas de alto rendimiento en ventas.
- Diseño y optimización del modelo de servicio.
- Organización comercial y gestión del cambio.

Cliente

Desarrollamos soluciones de conocimiento de cliente que nos permiten dar respuesta a preguntas críticas en relación con comportamientos y motivaciones de clientes actuales y potenciales, incluyendo modelos predictivos para definir segmentos de alto rendimiento.

- Conocimiento de cliente y segmentación estratégica.
- Modelos predictivos del comportamiento del cliente.
- Segmentación táctica y planes de clientes.
- Requerimientos de negocio para CRM.
- Modelo de relación con el cliente.

Marketing

Ayudamos a los clientes a optimizar la estrategia de experiencia actual, el diseño de puntos de contacto, el diseño de servicios y productos, asegurando un impacto tangible final en los resultados de negocio.

- Análisis de posicionamiento y atributos de valor.
- Plan de Marketing.
- Innovación de producto y canal.
- Política de Pricing.
- Diseño de propuestas de valor.
- Diseño e implantación de programas de voz de cliente.
- Diseño y operativización de la experiencia de cliente.

axis CORPORATE

Sobre Axis Corporate

axis CORPORATE

Creating value
through transformation

Axis Corporate es una consultora internacional de negocio orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones. Contamos con un equipo de 150 profesionales distribuidos en nuestras oficinas en Barcelona, Boston, Frankfurt, London, Madrid y New York.

© Axis Corporate S.L. Todos los derechos reservados. Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing y Branding.

Para más información:
www.axiscorporate.com

Carlos Ferrer
cferrer@axiscorporate.com

Vanessa Sarrà Cifuentes
vsarra@axiscorporate.com