

voxpopuli

5 PASOS PARA VOLVER A VENDER

Una hoja de ruta para reconectar
con tus clientes y adaptar tu oferta a
la Nueva Realidad.

Giuseppe Cavallo

voxpopilabs.com

Sangre, sudor y lágrimas. Es lo que prometía la Covid-19 cuando se asomó a nuestras vidas y se ha confirmado con lo que hemos tenido que aguantar en estos meses. En el mundo de los negocios ha pasado un tsunami sin precedentes y poquito a poco nos vamos moldeando para vivir en la “Nueva Realidad”. Teletrabajo, reconciliación y equilibrio entre vida laboral y personal han pasado a ser los trending topics de nuestras vidas y las empresas se han esmerado en un esfuerzo necesario para reconstruir una nueva relación con sus empleados: algo que se había visto en serio peligro. Estamos todavía en camino y mucho queda por hacer. Pero estamos en ello.



¿Y el consumidor?

A photograph of a restaurant table with two chairs, set for a meal. The table is white and holds a glass of water, two wine glasses, and two plates with napkins. The chairs are light-colored wood with dark seats. The background is a large window overlooking a city at night, with many lights blurred into bokeh.

¡Sí, el consumidor!

Dónde ha quedado este ser abstracto en la nueva foto que nos ha dejado el virus? Hemos leído muchas análisis y escuchado muchas opiniones, pero es indudable que la comprensión que tenemos de cómo han cambiado las necesidades y el comportamiento del consumidor es todavía borrosa. Y esto representa un peligro capital para las empresas grandes y pequeñas, porque si no conectamos de forma profunda con las personas que compran nuestros productos y servicios, nuestros negocios no podrán sobrevivir y nuestros empleados, por muy cuidadosos y felices, se quedarán sin trabajo.

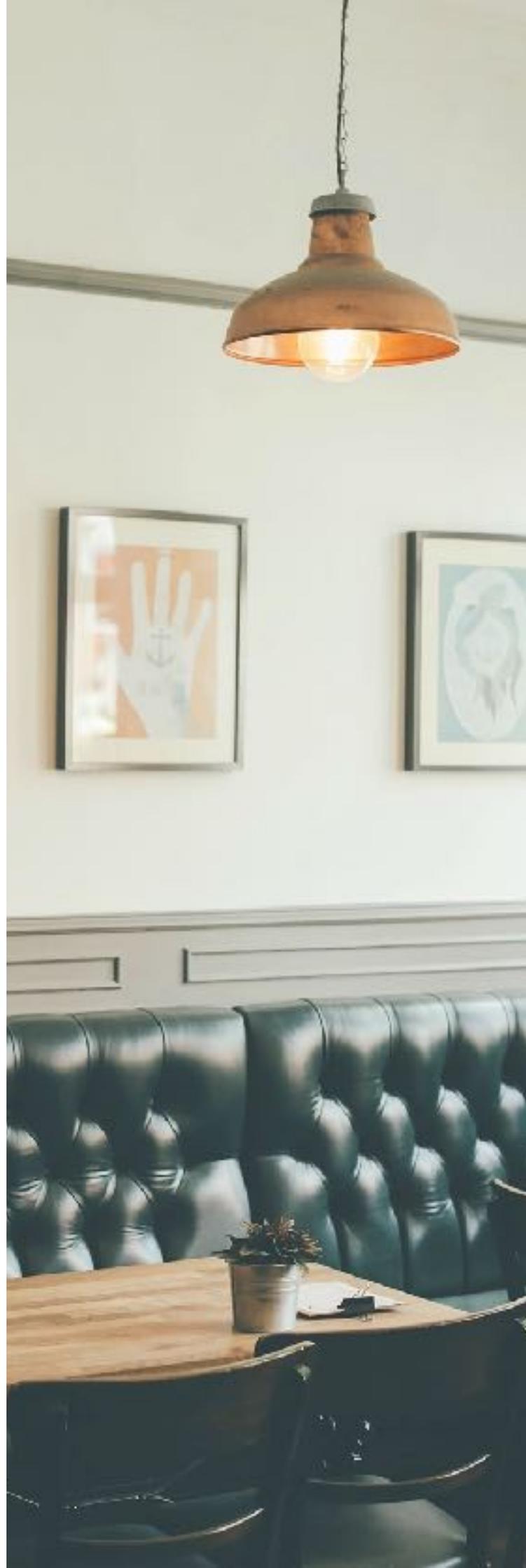
Adaptar la oferta

En los meses de mayor impacto de la pandemia hemos visto muchas acciones tácticas de empresas que han manifestado su compromiso social, de forma más o menos auténtica y más o menos creíble (en todo caso es de agradecer). Pero esto no es el equivalente de adaptar nuestros negocios a la Nueva Realidad. Hoy más que nunca es necesario renovar de forma rápida, ágil y efectiva nuestra oferta a un mercado que ha cambiado radicalmente y seguirá cambiando de forma convulsa. No es una tarea fácil, pero con algo de método y mucha pasión se puede llevar a cabo.

Una hoja de ruta en cinco pasos

Para organizar la actividad de revisión de la oferta de una empresa se pueden seguir algunos pasos clave, adaptando los detalles a la realidad de cada caso. Aquí propongo un roadmap en cinco pasos que te puede ayudar a orientar la actividad de tu equipo.

Esta hoja de ruta es válida para empresas de cualquier tipo y cualquier tamaño y pone el énfasis en generar un dashboard lo suficientemente articulado, como para tomar decisiones y lo suficientemente ligero, como para efectuarse de forma rápida y con inversiones mínimas. La he desarrollado en base a mi propia experiencia tanto en el desarrollo de empresas y startup, como en mi trabajo diario de consultoría estratégica de marketing.



A black and white photograph of a paved surface. The bottom left corner shows a grid pattern of square tiles. A diagonal line, possibly a curb or a change in pavement material, runs from the bottom left towards the top right. The rest of the image is a textured, granular surface, likely asphalt or concrete. The text is overlaid on the lower-left portion of the image.

**1. Crea una foto de
la Nueva Realidad
para tu empresa.**

En cualquier crisis, al principio hay que hacer un esfuerzo para comprender a grandes rasgos la situación, para poder hacer los ajustes necesarios y tomar las medidas oportunas y urgentes. Ya llegará el momento de los análisis en detalle y de los planes meticulosos. Lo mismo cabe hacer ahora con la crisis que estamos viviendo para entender las nuevas necesidades y los cambios en el comportamiento de nuestros consumidores.

Sería poco práctico en la situación actual buscar la precisión de enormes proyectos de investigación, especialmente en el caso de empresas de mediano y pequeño tamaño o bien en el caso de las start-ups. Lo más sensato es diseñar un modelo híbrido que une la recolección de información disponible online con técnicas de investigación cualitativa.

Concentraremos nuestra acción en tres niveles fundamentales. Primero rastreamos toda la información sobre tendencias que se ha desarrollado a lo largo de estos meses. Las fuentes son realmente muchas y el mayor problema es la selección por calidad y enfoque. Ayudándonos con herramientas como Notion o la clásica Evernote, podemos generar un repositorio de información que reduciremos a una breve lista de claves de interpretación de las principales tendencias sociales. Unos pocos bullet-points que nos proporcionarán una comprensión general de cómo está cambiando el contexto social y cómo se sienten los demográficos que nos interesan.

Seguiremos con el mismo patrón en el sector en el que operamos. Por ejemplo, una empresa de alimentación se concentrará en temas relacionados con las nuevas sensibilidades emergentes de la crisis en temas de alimentación y nutrición (muchas de ellas son la aceleración de tendencias de largo periodo, otras se manifiestan ahora por primera vez) y cómo los consumidores están reaccionando en este momento. También en este caso organizaremos nuestros aprendizajes en simples bullet-points, fáciles de comprender y recordar.

Cruzaremos los puntos claves que han emergido de las investigaciones online con lo que ya sabemos alrededor de nuestro mercado y crearemos un primer diagnóstico con conclusiones sobre lo que permanece igual y lo que cambia en las necesidades y comportamientos de nuestros consumidores. Son sólo hipótesis que no tienen ninguna utilidad sino la de prepararnos para el próximo paso. Lo que tenemos es una foto satelital de lo que está pasando. Ahora debemos hacer zoom-in y tocar el territorio: ha llegado el momento de hablar con nuestros consumidores. Una ágil investigación exploratoria, un focus group, entrevistas personales en profundidad u otra técnica de investigación cualitativa nos ayudará a poner a prueba las hipótesis que hemos elaborado y a sacar más información (que es imposible de derivar simplemente de la lectura de artículos y publicaciones online).

2

 02

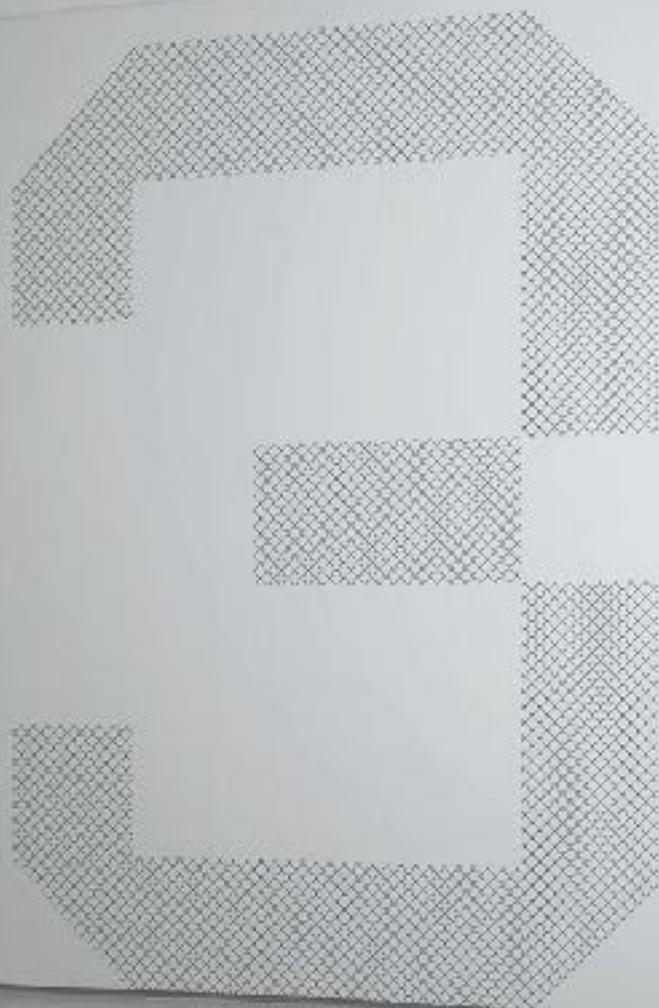
2. Genera insights
e hipótesis.

El próximo paso es muy importante y requiere mucha dedicación. Apoyándonos en la información de primera mano que hemos recogido, generaremos un set de insights e hipótesis de cómo han cambiado las necesidades y comportamientos de nuestros clientes. Los insights representan un acto analítico y creativo al mismo tiempo. Nuestros datos nos darán mucha información, pero también dejarán espacio para deducciones e hipótesis de trabajo que las personas que hemos entrevistado no han expresado de forma manifiesta y sin embargo emergen como consecuencias de lo que han dicho. Lo mismo vale por la literatura que hemos recopilado y analizado. En nuestra hipotética empresa de productos alimenticios, por ejemplo puede emerger que los clientes tienen dudas sobre la seguridad de los proceso de elaboración y embalaje de los productos. De allí se pueden desarrollar unos insights que nos llevarán a repensar nuestro sistema

de packaging en el medio plazo y nuestro sistema de distribución en el corto tiempo. Pero también podemos deducir que crece la necesidad de vivir una vida sana y el entendimiento que la alimentación juega un rol clave en lograr el objetivo. Si la empresa tiene productos ya desarrollados y cerca de su lanzamiento, puede responder a la necesidad emergente de forma relevante con esos productos. O bien puede reorientar el posicionamiento de productos existentes, añadiendo variantes que conectan con la nueva necesidad que hemos detectado.

Una vez definidas las hipótesis y los insights, haremos una rápida ronda de control con cuestionarios o entrevistas en profundidad con un grupo de clientes potenciales, para asegurarnos que vamos bien encaminados y para fugar las inevitables dudas que pueden surgir a la hora de lanzar nuevas iniciativas de mercado.





**3. Adapta tu
propuesta de valor.**

3

Tenemos mucho trabajo hecho. Conocemos las tendencias de mercado, hemos hablado con nuestros clientes y hemos sacado conclusiones. También hemos comprobado nuestras ideas de forma ágil pero con seriedad. Es el momento de vestirse de humildad, revisar nuestra propuesta de valor y adaptarla a la Nueva Realidad, así como la hemos entendida. Al mencionar la propuesta de valor me refiero al conjunto de beneficios, ideas y promesas que transmitimos en varias formas al mercado para que nuestra marca y nuestros productos se hagan relevantes. Nuestra empresa de alimentación ideal podría haber prosperado en pasado con una propuesta de valor que hacía hincapié en ingredientes de primera calidad y procesos tradicionales con la promesa de

calidad y sabor delicioso. Puede que ahora vea interesante introducir el concepto de sano en su propuesta. Es algo que es posible como extensión de la antigua propuesta de valor, lo cual no requiere un viraje demasiado brusco que el público podría considerar poco auténtico o podría simplemente no entender. La clave para crear una buena propuesta de valor está en la idea de servir a nuestros clientes. Basándonos en lo que nuestra empresa es capaz de hacer, intentaremos responder a las necesidades de nuestros clientes. Estas son funcionales (un problema que necesitan solucionar) emocionales (insatisfacción, incomodidad, aspiraciones etcétera) y espirituales (relacionadas con los valores y visión del mundo de nuestros clientes).



**4. Revisa y enfoca tu
gama de productos y
servicios.**

Desarrollar nuevos productos requiere procesos largos y su lanzamiento es un ejercicio arriesgado que a menudo puede ser doloroso. Aquí no estamos hablando necesariamente de repensar completamente la gama que nuestras empresas ofrecen y efectuar cambios radicales. Las crisis, como dice la sabiduría popular, siempre esconden oportunidades. Esto es lo que buscamos. Con toda la información que hemos recopilado y las ideas que hemos desarrollado, podemos usar la gama actual para aportar pequeñas modificaciones que nos permiten reenfocar nuestra oferta en línea con la Nueva Realidad. Igualmente nos podemos dar cuenta que una fórmula de producto o un servicio que ofrecemos se puede modificar ligeramente, de forma ágil,

generando una nueva línea de negocio. Hay muchos ejemplos de tácticas de este tipo en el historial de la Covid-19. El más famoso es posiblemente representado por la temporal reconversión de la producción de perfumes en productos para la higiene y esterilización. No es esto lo que entiendo como revisar la gama. Es algo más sutil, como lanzar productos alimenticios con ingredientes que fortalecen el sistema inmunitario, para hacer un ejemplo. Esto le permitiría a nuestra empresa ideal de añadir variantes a sus líneas existentes o bien le abriría la posibilidad de entrar en nuevos segmentos y canales de distribución. Un problema de supervivencia se transformaría así en una oportunidad de prosperar.





5. Reformula tu plan de comunicación multicanal.

¿De qué sirve tanto trabajo si nuestros clientes, nuestro público, no lo sabe? Comunicar de forma correcta los cambios que hemos efectuado es un elemento clave de todo el ejercicio. Y es probablemente el más delicado, porque mucho de su éxito está en la percepción que seremos capaces de generar. Tenemos que comunicar un cambio relevante pero creíble, importante pero no radical, rupturista pero auténtico y sincero. La estrategia de comunicación se debe adaptar de forma inteligente para explicar en profundidad los nuevos beneficios que ofrecemos y al mismo tiempo emocionar a nuestro público. Insisto sobre dos puntos. Nuestra comunicación para la Nueva Realidad debe ser relevante y auténtica. Debe responder de forma efectiva a las nuevas necesidades funcionales y

emocionales de nuestros clientes al mismo tiempo que debe ser creíble, porque está en línea con la esencia de nuestra marca, los valores de nuestra organización y el propósito de nuestra empresa.

La tarea final es la elaboración de un nuevo plan de comunicación. Con paciencia y espíritu artesano, reconsideraremos todas las inversiones planificadas en comunicación. Revisaremos los canales que hemos elegido y sacaremos conclusiones sobre si todavía sirven para nuestros objetivos o si debemos cambiar algo. Innovación y coraje ayudarán mucho en esta fase, sin embargo y por fortuna, muchas de las actividades de comunicación de las empresa se pueden fácilmente medir, con lo cual un error inicial se puede rápidamente corregir en corsa.



FIELD NOTES[®]

48-Page Memo Book
Durable Materials / Made in the U.S.A.

Conclusiones

En conclusión, es cierto que la pandemia nos ha sorprendido y ha sembrado desconcierto en el mercado. Es verdad que ha sido muy complicado reorientar las empresas en estos meses caóticos y es indudable que todavía es muy difícil operar en un mercado tan cambiante. Sin embargo nos debe confortar el saber que aplicando método y disciplina podemos encontrar no solo la vía para sortear la crisis, sino que, ojalá, encontrar nuevas oportunidades para prosperar.

Haz lo necesario

En un momento tan delicado como el actual, sería peligroso dejar de revisar los fundamentales de tu estrategia de marketing para reactivar las ventas y poner de nuevo en marcha tu negocio.

Escríbenos. Puedes contactar directamente con [Giuseppe Cavallo \(aquí\)](#) o bien enviando un email a hello@voxpopulilabs.com.

A close-up portrait of Giuseppe Cavallo, a middle-aged man with dark hair, smiling slightly. He is wearing a dark blue shirt. The background is a plain, light-colored wall.

ME PRESENTO

Soy Giuseppe Cavallo, el fundador de Voxpopuli. Me dedico a crear estrategias de marca de éxito basadas en valores y grandes visiones. Y ayudo a los líderes a comunicar con impacto.

Me formé profesionalmente en dos grandes multinacionales, consideradas las “naves escuela” del marketing a nivel global. En Colgate Palmolive y en Nissan, donde lideré el team de marketing europeo que participó en el desarrollo del top-ventas Qashqai, creando con éxito un nuevo segmento en el mercado del automóvil. En Nissan transformé la manera como la casa efectúa la comunicación de producto a los medios de comunicación; establecí la estrategia de vehículos comerciales como director de marketing Europa; gané el prestigioso premio International Van of the Year; creé y lideré el gabinete de comunicación global de la división de vehículos comerciales.

Desde 2012 he puesto mis conocimientos a disposición de marcas que se guían por valores. Con Voxpopuli he contribuido a que cambios radicales acontezcan en la comunicación de marcas que operan en diferentes mercados como el de la alimentación ecológica, cosmética, fitofarmacia, repostería, consultoría, tercer sector, plataformas tecnológicas, sector público y más.

En 2020 he co-fundado Reframerebel, que ayuda a las empresas a prosperar en un entorno VUCA con una mirada sistémica que abarca personas, business y marca.

Soy visiting lecturer en prestigiosas instituciones universitarias. He dado clases en ESADE Business School, Universidad de Barcelona, IQS y LCI Design School.

En 2020 publico Habla con el Corazón - Storytelling para líderes y marcas en tiempos de cambio. Es mi segundo libro y es parte de la colección GrowPath. El primero lo publiqué en 2015: se titula El Marketing de la Felicidad. Es un manifiesto para la difusión de una nueva cultura del marketing. Soy también co-autor de Brands with a Conscience y Diseña Tu Futuro.

Soy miembro fundador y patrono de la Fundación Capitalismo Consciente y miembro del think tank internacional sobre marcas conscientes Medinge Group. Doy conferencias y a menudo me entrevistan para ofrecer mi punto de vista en asuntos de marketing y storytelling.



Potenciamos las marcas de nuestros clientes a partir de sus valores. Ofrecemos estrategias de branding y servicios de comunicación a través de avanzadas técnicas de marketing y una innovadora metodología de storytelling.

Contacto: hello@voxpathulilabs.com

Visita nuestra web: voxpathulilabs.com

Fotos de [Unsplash](https://unsplash.com).

Gracias a: anne-nygard, antevasin-nguyen, david-libeert, etienne-girardet, nik, jon-tyson, makarios-tang, marianne-bos, matthieu-huang, photos-hobby, pierpaolo-riondato, ryan-johns, the-anchor, tobias-van-schneider.

