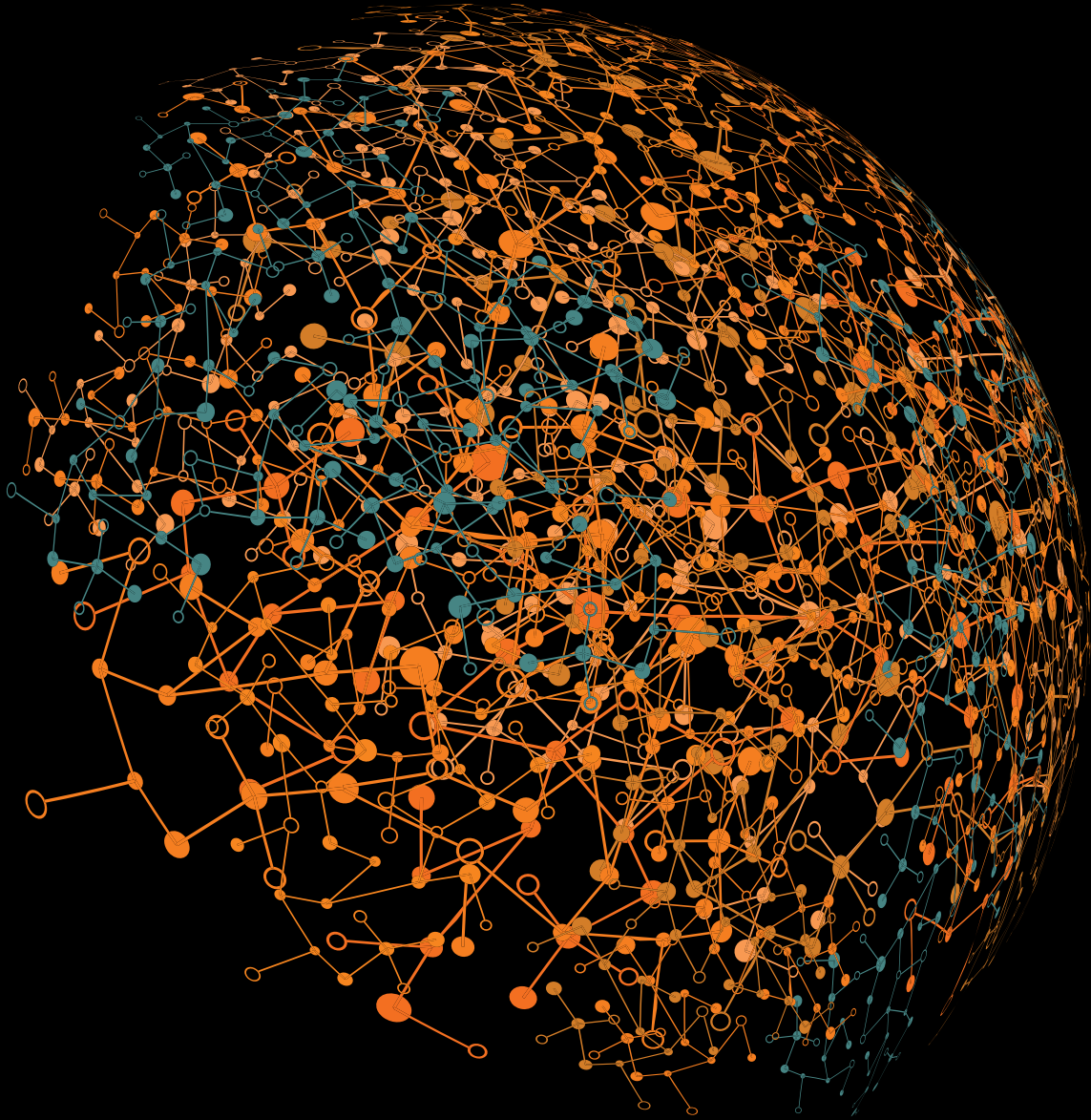
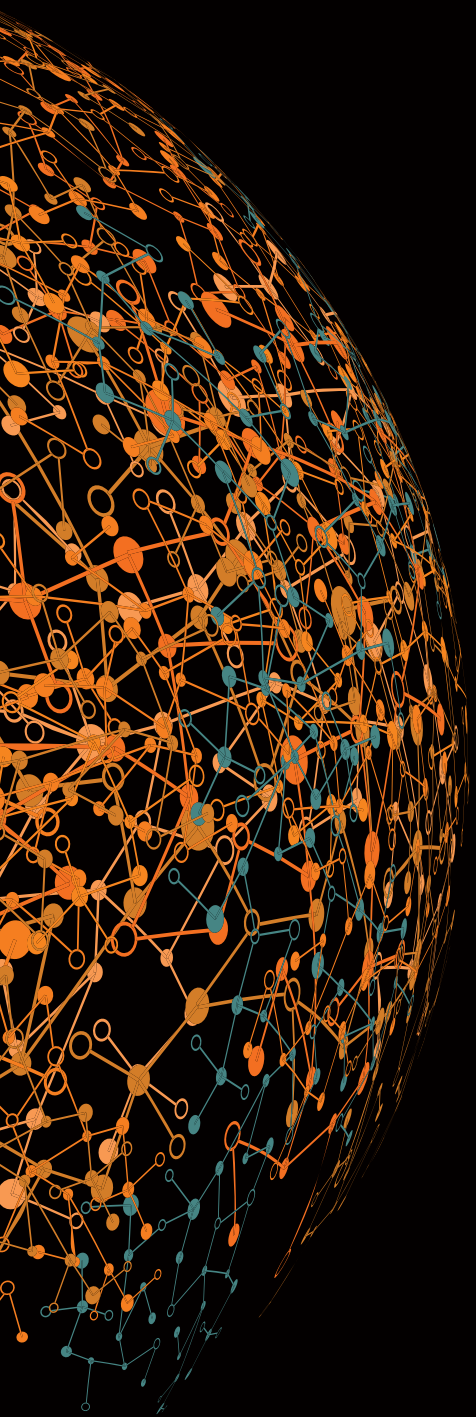




COVID-19

Mantener la fidelidad y la confianza de los clientes en épocas de incertidumbre



Conforme el mundo se une para contener la crisis de la COVID-19, las empresas se preocupan por el nivel de optimismo entre sus clientes. Estamos viviendo un momento crítico para la confianza, que es fundamental para la fidelización de los clientes. Si bien esperamos que se trate de una situación temporal, reinan la ansiedad y el miedo.

Esta crisis global se trata de crear realmente momentos significativos para los clientes.

Priorizar los intereses de los clientes puede tener efectos positivos en su empresa. Aunque sus resultados netos sufran a corto plazo, implementar políticas flexibles de reembolsos, establecimiento de precios y cambios, y encontrar otras formas para ayudar a sus clientes durante la crisis, puede aportar a su empresa beneficios a largo plazo.

Seguidamente, sugerimos algunas medidas que pueden ayudarle a gestionar a sus clientes durante la situación actual:

- 1. Ser fiel a su marca y a su razón de ser.** Durante momentos como este, cada interacción con sus clientes y socios es una oportunidad para demostrar la verdadera esencia de su organización y de ser fiel a su marca y a su razón de ser. El mundo está al pendiente de las respuestas de las organizaciones a la situación y, aquellas que demuestren empatía seguramente quedarán a la cabeza. Por ejemplo, un popular minorista estadounidense acaba de anunciar una revisión a su política de licencia por enfermedad, y ahora sus empleados, tanto de tiempo completo como de tiempo parcial, podrán trabajar desde sus hogares con goce de sueldo. Otro ejemplo es la forma en que las aerolíneas han compartido sus directrices de desinfección de cabinas y de uso de filtros HEPA de vanguardia, que eliminan el 99.99 por ciento de los virus y las bacterias. Estos filtros se usan desde antes de que empezara esta crisis, pero es un buen momento para sensibilizar a los clientes sobre las medidas de desinfección que las aerolíneas han tenido siempre, con el fin de mejorar su confianza.
- 2. Comunicarse con sus clientes.** Manténgase en contacto con ellos y dígales cuánto los aprecia y se preocupa por ellos, aunque en este momento compren menos sus productos y servicios. Recuerde que muchos de sus clientes tienen sus propios clientes, de manera que el mensaje que les transmita puede llegar a un público mayor. Además, el hecho de trabajar más estrechamente con sus clientes durante las épocas difíciles como esta, servirá para forjar relaciones más sólidas y establecer vínculos que durarán años.
- 3. Comunicarse con sus empleados.** La comunicación con sus empleados es esencial, sobre todo con los que atienden a sus clientes, porque ellos tendrán que garantizar que reciben un servicio ininterrumpido o avisarles si surge algún problema y proponerles soluciones. Si su negocio implica interactuar en persona con sus clientes, asegúrese de que sus empleados conozcan los procesos operativos orientados a reducir la posible transmisión del virus y compartan con sus clientes sus procesos de desinfección de los espacios laborales.
- 4. Diseñar nuevas formas para trabajar con sus clientes.** Uno de los temas que más ocupan la mente de

los empleados es los viajes y las reuniones en persona. Puesto que las organizaciones de ventas y servicios suelen ser las que implican más desplazamientos, sus políticas de viajes deben basarse en mitigar los riesgos para las áreas afectadas. Su prioridad debe ser sensibilizar a los empleados que tienen que viajar sobre las formas para mitigar el contagio. Asimismo, es probable que la COVID-19 tenga un impacto en la forma en que las empresas operan, que perdurará después de que pase la crisis. Las personas preferirán trabajar más desde su casa y las empresas tendrán que acelerar su transición al trabajo a distancia. Las instituciones educativas aumentarán sus capacidades para ofrecer clases en línea y para usar las plataformas de colaboración en grupo.

A medida que se normalice el trabajo a distancia en las próximas semanas y los próximos meses, observe que áreas de su organización ya trabajan con equipos remotos de manera eficiente. Puede usar herramientas de gestión de proyectos y procesos ágiles para apoyar la colaboración de los equipos que se concentran en los clientes, identificar obstáculos y dar seguimiento al estado de la situación. Algunas de las técnicas ágiles que pueden utilizar varios equipos operativos para hacer la transición de trabajo en persona a trabajo remoto son organizar el trabajo en sprints, llevar a cabo reuniones informales de 15 a 30 minutos al menos dos veces al día, y usar tableros Kanban en línea con actualizaciones diarias del porcentaje de trabajo terminado. Encontrará más estrategias para gestionar su fuerza laboral durante un evento disruptivo en, [COVID-19: Estrategias prácticas para la plantilla de personal que priorizan a las personas.](#)

- 5. Tratar de trabajar en equipo.** Todos estamos en el mismo barco. Es el momento de trabajar en equipo con nuestras alianzas y hasta con los competidores para hacer buen uso de los recursos en su comunidad. Por ejemplo, si se le acaba el inventario, ¿podría recurrir a un competidor para mantener la confianza de sus clientes?
- 6. Tratar de cuidar a sus clientes leales.** Toda empresa tiene clientes leales. Decida qué servicios y recursos especiales puede brindar a estos valiosos clientes. Si bien todos sus clientes son importantes, probablemente sea necesario que cuide a los más leales en primer lugar.

7. Buscar nuevas formas de generar ingresos. Puede ser el momento de dar a sus clientes ofertas y descuentos especiales con el fin de retenerlos y, posiblemente, atraer clientes nuevos. Sin embargo, recuerde que solo podrá hacerlo si sabe que tiene la capacidad para atender a todos. Si su planificación muestra que la medida pondrá presión en sus flujos continuos de ingresos, piense en formas para reemplazar dichos ingresos temporal o permanentemente. Por ejemplo, si sus mercados principales son internacionales, piense en cómo hacer una transición a los mercados nacionales (especialmente si su inventario es perecedero). Si tiene bienes que utiliza para generar ingresos, piense en otros usos que pueda darles para tener otras fuentes de ingresos. Así, podrá reducir un poco la presión en sus resultados brutos y, además, no tendrá que reducir tanto sus líneas de costos (además de que tendrá una combinación de ingresos potencialmente más diversificada a largo plazo).

8. Evaluar sus pedidos, su inventario y sus niveles de servicio. Si depende de su inventario para satisfacer los pedidos de sus clientes, es importante que analice sus pedidos actuales y los compare con su nivel de inventario y los envíos entrantes que ya están confirmados. Luego, tiene que notificar a sus clientes si puede entregar los bienes y en qué fechas podrá hacerlo. Puede ser el momento para reunir sus pronósticos de ventas y su planificación del suministro para volver a hacer los cálculos con los algoritmos de planificación de las operaciones. Inevitablemente verá una interrupción a su cadena de suministro, que a su vez afectará a sus clientes. Saber qué inventario puede obtener y cuándo será fundamental para gestionar las expectativas de sus clientes. Conforme reinicien las cadenas de suministro, tardarán en volver al nivel normal de sus operaciones sincronizadas, por lo tanto, es importante que advierta a sus clientes qué productos serán sus prioridades para que ellos sepan qué esperar. Este puede ser un buen momento para fortalecer sus relaciones con otras empresas de su sector con el fin de encontrar productos y soluciones alternas para sus clientes. Encontrará más estrategias para gestionar su cadena de suministro durante una crisis en [COVID-19: Gestión de los riesgos y las interrupciones en la cadena de suministro](#).

9. Revisar sus estrategias de marketing y publicidad. Esto puede implicar hacer un cambio radical y reequilibrar las partes, porque no tiene sentido comercializar productos y servicios que pueden escasear o no estar disponibles. Puede ser necesario retrasar los esfuerzos de marketing y publicidad para que coincidan con el lanzamiento de los productos y servicios, o revisar el gasto en búsquedas pagadas, medios digitales y redes sociales, al igual que en medios tradicionales pagados, en relación con su capacidad para cumplir con los niveles de servicio.

10. Revisar también sus bienes digitales. Si algunos productos y servicios no están disponibles, tendrá que retirarlos de la experiencia digital de su empresa o, al menos, tomar pedidos pendientes. Si es necesario aumentar los precios debido a la COVID-19, asegúrese de explicaciones a sus clientes. Las personas están evitando salir debido al brote de COVID-19, por lo que ha aumentado el uso de canales digitales. Por ejemplo, durante esta epidemia, China registró un aumento importante en la demanda de muchos artículos de compras en línea, como alimentos frescos y otras provisiones. Este cambio inesperado en los canales ha generado desafíos para muchas empresas que no tienen la capacidad suficiente para utilizar el comercio electrónico y satisfacer la demanda, que no tienen inventario suficiente asignado al canal en línea y que tienen poca capacidad para hacer entregas hasta la puerta de sus clientes. Las empresas que se enfocan en los consumidores deben evaluar las consecuencias del potencial de que la demanda de las compras tradicionales pase a las compras en línea, y prepararse rápidamente para él.

11. Usar la tecnología avanzada. Además del trabajo a distancia, la innovación en la realidad aumentada (RA) puede ayudar a mantener la seguridad y la salud de las personas durante esta epidemia. Por ejemplo, el uso de la RA para mostrar a la gente procedimientos con instrucciones visuales fáciles de seguir ha dado buenos resultados, especialmente en los servicios en terreno. Se pueden llevar a cabo tareas como configurar los productos para su uso, instalar repuestos y dar mantenimiento a los productos, si se cuenta con expertos que trabajen con RA desde una ubicación central. Asimismo, su empresa podría aprovechar las innovaciones más recientes en procesamiento natural del lenguaje, análisis de sentimientos, reconocimiento facial y resonancia emocional. Los robots conversacionales tienen capacidades para hacer cada vez más tareas humanas, y esta puede ser una forma eficaz de mantener abiertas las líneas de comunicación con sus clientes.

12. Recordar la importancia del efectivo. Las empresas tienden a descuidar sus cuentas por cobrar cuando la economía está en auge, las tasas de interés son relativamente bajas y el flujo de efectivo no es una preocupación. En momentos de incertidumbre, las empresas retrasan los pagos a los proveedores, así que no se sorprenda si sus clientes quieren hacer lo mismo con usted. Por eso, tiene que ser más estricto con sus procesos de cobranza. Evalúe el comportamiento de pago de sus clientes e identifique qué empresas pueden cambiar sus prácticas de pago. Asimismo, concéntrese en que las tareas básicas estén bien hechas, por ejemplo, asegúrese de que su facturación sea puntual y exacta. Los errores en su proceso de facturación pueden generar retrasos costosos en la recepción de los pagos. Encontrará más información sobre la gestión de los flujos de efectivo en nuestro documento [COVID-19: Gestión del flujo de efectivo durante periodos de crisis](#).



Es el momento de mirar hacia el futuro

Es importante que recuerde que ya hemos enfrentado crisis como la que estamos viviendo, y que esta no será la última vez. Las empresas quieren retomar su crecimiento y seguir dando un valor excelente a sus clientes. ¿Qué momentos en la vida de sus clientes puede mejorar con sus servicios? ¿Qué servicios puede lanzar en el mercado en este momento, que le darán un impulso cuando superemos la crisis de la COVID-19? Es momento de explorar todo eso y de tomar en cuenta las hojas de ruta futuras de sus servicios. Priorice los intereses de sus clientes para que sepan lo importantes que son. Ellos lo recompensarán con su fidelidad y su confianza.

Autores

Andy Main

Director global Deloitte Digital
amain@deloitte.com

Anthony Stephan

Director de Deloitte Digital en Estados Unidos
astephan@deloitte.com

Bevin Arnason

Directora de Deloitte Digital en Canadá
barnason@deloitte.ca

Pete Sedivy

Director de Deloitte Digital en Asia-Pacífico-Australia
petersedivy@deloitte.com.hk

Colaboradores

Livia Zufferli

Directora de Servicios de marketing,
Deloitte Digital
lzufferli@deloitte.ca

Mike Brinker

Director de Alianzas,
Deloitte Digital
mbrinker@deloitte.com

Ajit Kumar

Director de Deloitte Studios,
Deloitte Digital
ajkumar@deloitte.com

Jim Kilpatrick

Líder de Operaciones de redes y cadenas de suministro de Deloitte Global
jimkilpatrick@deloitte.ca

Líderes globales de Deloitte Digital

Americas

Brazil

Guilherme Bretzke Evans
guevans@deloitte.com

Canada/Chile

Bevin Arnason
barnason@deloitte.ca

Mexico

Omar Camacho
ocamacho@deloittemx.com

S-LATAM

Pablo Selvino
pselvino@deloitte.com

United States

Anthony Stephan
astephan@deloitte.com

Asia Pacific

APAC

Peter Sedivy
petersedivy@deloitte.com.hk

Australia

Steven Hallam
sthallam@deloitte.com.au

China

Pascal Si Yuan Hua
phua@deloitte.com.cn

Japan

Go Miyashita
gmiyashita@tohatsu.co.jp

Korea

Dong Gun Choi
donggunchoi@deloitte.com

New Zealand

Grant Frear
gfrear@deloitte.co.nz

SE Asia

M.s.k Muralidhar
mmuralidhar@deloitte.com

EMEA

Africa

Celeste Koert
ckoert@deloitte.co.za

Austria

Werner Kolarik
wkolarik@deloitte.at

Belgium

Frederic Verheyen
frverheyen@deloitte.com

Central Europe

Jan Michalski
jmichalski@deloittece.com

CIS

Alexander V. Ilyin
alilyin@deloitte.ru

Denmark

Martin Nyrop
mnyrop@deloitte.dk

Finland

Paavo Toiviainen
Paavo.Toiviainen@deloitte.fi

France

Ravouth Keuky
RKeuky@deloitte.fr

Germany

Egbert Wege
ewege@deloitte.de

Ireland

David Conway
daconway@deloitte.ie

Luxembourg

Ronan Vander Elst
rvanderelst@deloitte.lu

Middle East

Rushdi Duqah
rduqah@deloitte.com

Netherlands

Stephen Ward
StephenWard@deloitte.nl

Nordics

Paul Thompson
pmthompson@deloitte.co.u

Norway

Britt Otterdal Myrset
bmyrset@deloitte.no

NSE/Italy

Andrea Laurenza
alaurenza@deloitte.it

Portugal

Cristina Gamito
cgamito@deloitte.pt

Spain

Flor De Esteban
fdeesteban@deloitte.es

Sweden

Fredrik Oscarson
foscarsen@deloitte.se

Switzerland

Gabriele Vanoli
gvnoli@deloitte.ch

Turkey

Hakan Gol
hgol@deloitte.com

United Kingdom

Sam C Roddick
sroddick@deloitte.co.uk



www.deloitte.ca

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

Deloitte provides audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax, and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and service to address clients' most complex business challenges. Deloitte LLP, an Ontario limited liability partnership, is the Canadian member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Our global Purpose is making an impact that matters. At Deloitte Canada, that translates into building a better future by accelerating and expanding access to knowledge. We believe we can achieve this Purpose by living our shared values to lead the way, serve with integrity, take care of each other, foster inclusion, and collaborate for measurable impact.

To learn more about how Deloitte's approximately 312,000 professionals, over 12,000 of whom are part of the Canadian firm, please connect with us on LinkedIn, Twitter, Instagram, or Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
Designed and produced by the Deloitte Design Studio, Canada. 20-6544T