



Comenzaremos en breve...



Channel Mix

para la nueva normalidad



Roberto Palacios
Socio Bogotá y Chile



Alfredo Ortega
Socio Bogotá y Chile



Oskar Roa
Director Business
Consulting Bogotá y Chile



**Economía y
mercado**



Comportamiento
de canales y
consumidor



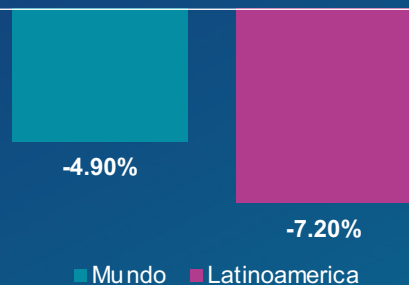
Cómo convertirse en
una empresa
ganadora.

Agenda

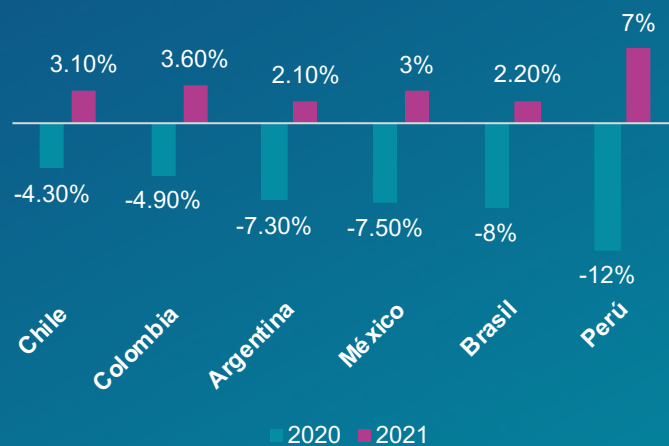


Desempeño de la economía

Pronóstico PIB 2020 - Latinoamérica vs. Global



Pronóstico PIB 2020



*Banco Mundial (BM)

*Fondo Monetario Internacional (FMI)

Variación porcentual de ventas – Total nacional



13,50%
Alimentos
(víveres en general)



4,50%
Productos para el
aseo del hogar



-6,40%
Equipo de informática y
teleco de uso personal o
doméstico



-13,20%
Productos
farmacéuticos y
medicinales



-15,50%
Productos de aseo
personal, cosméticos,
perfumería



-17,10%
Bebidas no
alcohólicas



-21,10%
Bebidas alcohólicas,
cigarros, cigarrillos y
productos del tabaco



-37,20%
Otras mercancías
para uso personal o
doméstico



-41%
Equipos y aparatos
de sonido y vídeo



-52,20%
Artículos y utensilios
de uso doméstico



-52,40%
Electrodomésticos,
muebles para el hogar



-65,80%
Libros, papelería,
periódicos, revistas y útiles
escolares



-71,20%
Artículos de ferretería,
vidrios y pinturas



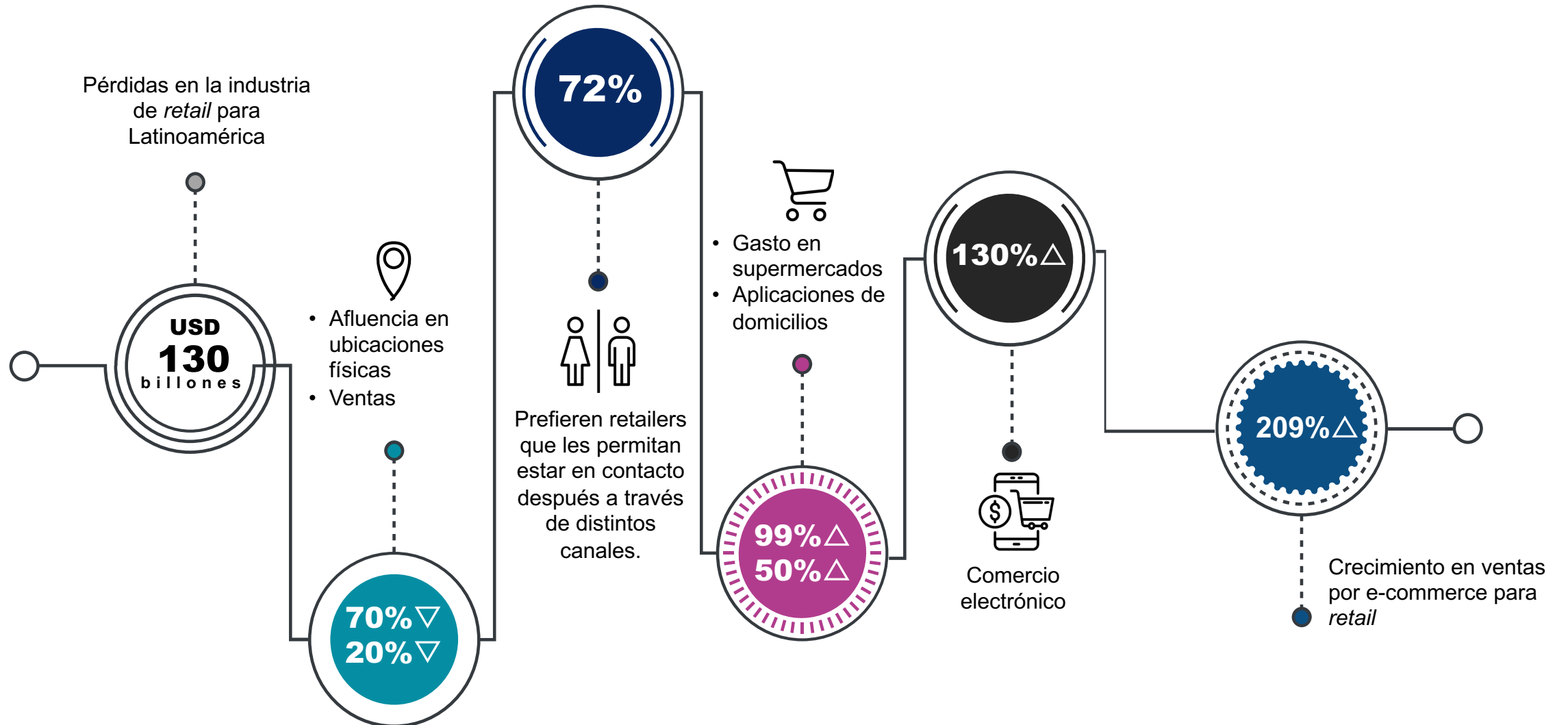
-87,40%
Prendas de vestir y
textiles



-90,70%
Calzado, artículos de cuero y
sucedáneos del cuero

*DANE – Abril 2020

Industria Bienes de Consumo y Retail





Economía y
mercado



Comportamiento
de canales y
consumidor



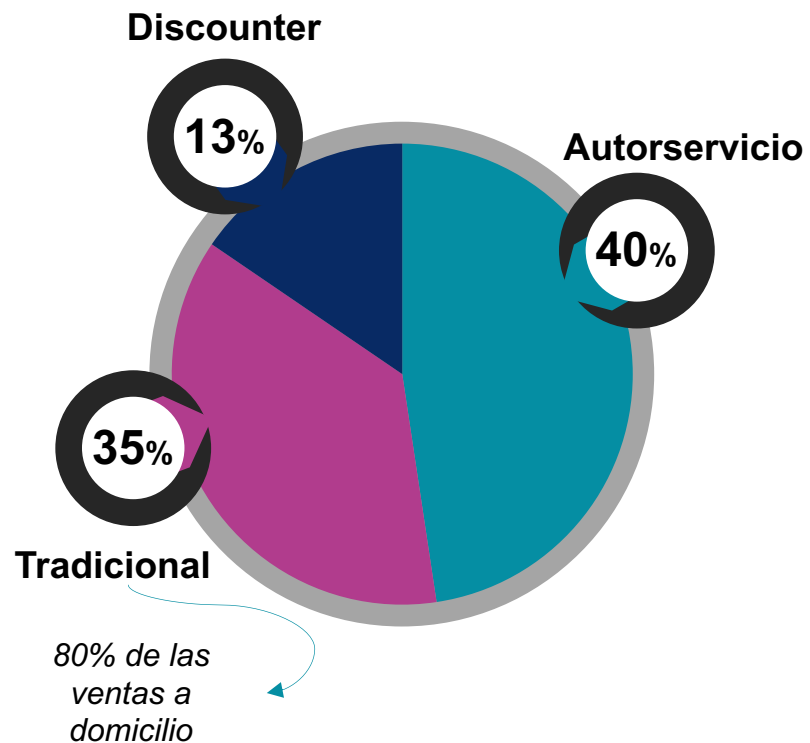
Cómo convertirse en
una empresa
ganadora.

Agenda

Canales

Distribución de compras

*Para abril del 2020



Porcentaje de cierres



55%
Consumo
Local

46%
De los cierres de
consumo local
concentrados en
Cundinamarca, Boyacá
y Atlántico



13%
Tradicional

60%
De los cierres de
tradicional concentrados
en Cundinamarca,
Boyacá, Santander y
Pacífico



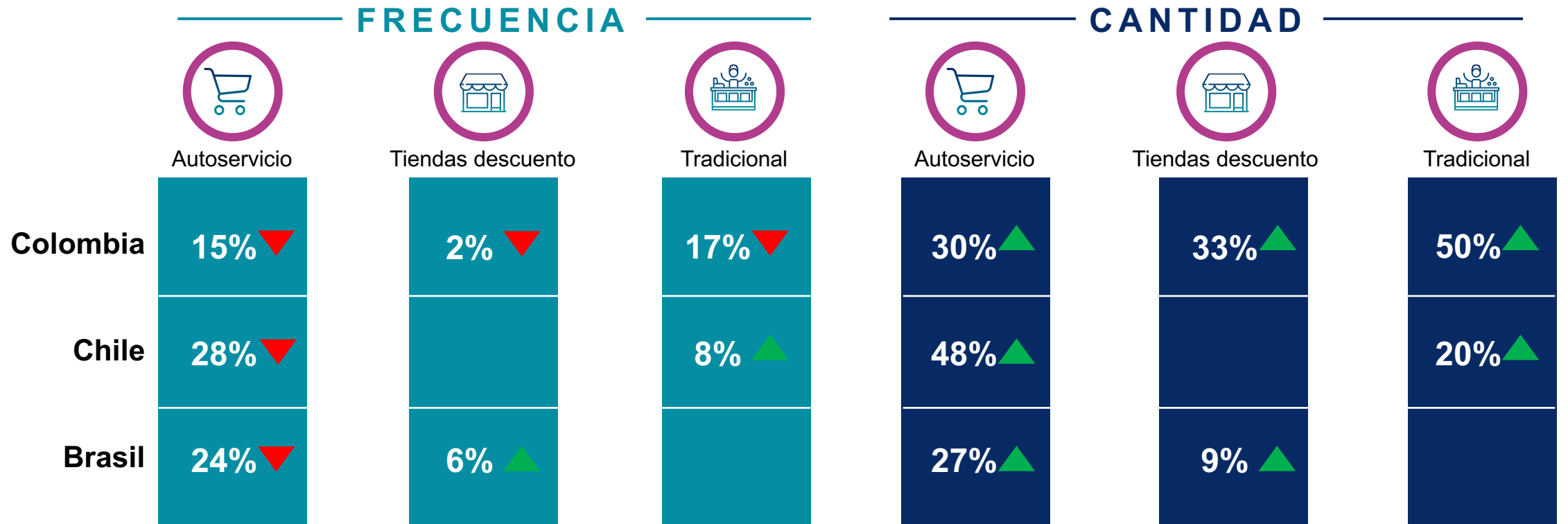
5%
Supermercados
y minimercados

92%
De los entrevistados
afirmaron haber cerrado
por el COVID-19

Canales



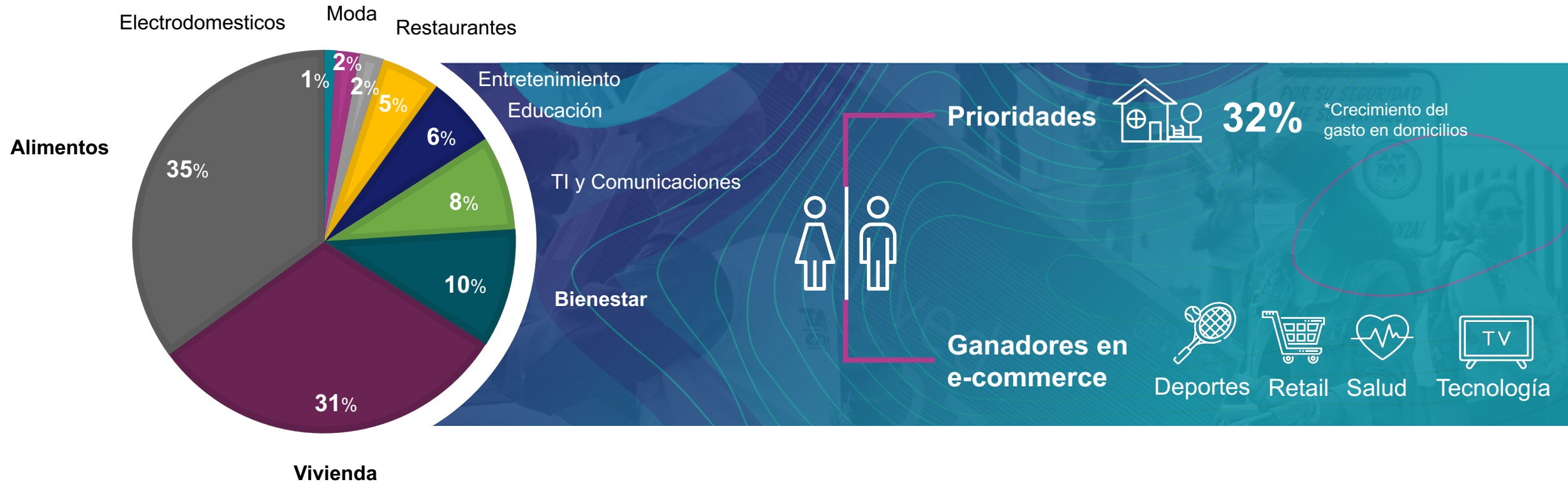
Viajes de compra con mayor número de productos para abastecer la despensa en el Supermercado o un incremento en la frecuencia de compras de reemplazo en canales como el tradicional o las tiendas de descuento



<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/la-vida-mas-alla-del-covid-19/>

Comportamiento de gasto de los hogares

Gasto hogares colombianos



Ha aumentado el gasto de los hogares colombianos en la cuarentena

45%



Mayor incremento en gasto
Bogotá / Santa Marta / Ibagué

<https://www.larepublica.co/consumo/hasta-45-ha-subido-el-gasto-de-hogares-colombianos-en-medio-de-la-cuarentena-3003146>

Consumidores

Hasta ahora se han podido identificar nuevos hábitos de consumo en términos de:



¿Qué estamos consumiendo?

- Los **productos relacionados con la salud** (ejemplo: “germicidas”, “fortalecedores del sistema inmune” y “buenos para la salud”) están ganando una importancia enorme.
- Los **productos de marca propia** están ganando cada vez más terreno. Y seguirán haciéndolo en cuanto mantenga estándares de higiene y calidad.
- Para las categorías de cuidado personal y hogar, **los atributos de higiene y salud se convertirán en un nuevo estándar.**



¿Cuándo estamos comprando?

- Las **compras de canasta básica** se están haciendo en su **mayoría semanales**, con compras de reemplazo ocasionales por el canal tradicional y tiendas de descuento.
- **Para otros productos** (no de primera necesidad) **la compra se da básicamente cuando el consumidor quiere** por lo que los canales que ofrezcan mayor conveniencia y facilidad ganarán aquí.



¿Cómo estamos comprando?

- Hay una alta preocupación por la **seguridad de los productos consumidos**, cada vez es más importante que los fabricantes demuestren trazabilidad de cadena de suministro.
- Sigue habiendo un **desplazamiento activo a lugares físicos de compra, los domicilios** (llamada telefónica y aplicaciones digitales) **componen el 80% de ventas del canal tradicional**, y el **ganador indiscutible es el e-commerce.**

El consumidor quiere poder comprar cuando lo desee. Los canales capaces de ofrecer: seguridad, conveniencia, facilidad y una experiencia homogénea (tiempos, calidad y flexibilidad) ganarán.

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/la-vida-mas-alla-del-covid-19/>

1

¿Crees que tu organización está preparada para atender al nuevo consumidor?

Si, completamente

Parcialmente

No, para nada

Consumidores

Redistribución de gastos o ahorro en actividades fuera del hogar*



Estos ahorros están trasladando parte de este consumo al hogar.



“Ya estoy ahorrando dinero y por lo menos me estoy consintiendo con algo especial en casa”

Ejercicio en casa



Cocinar en casa



Nuevos Hábitos



Ambientar reuniones virtuales



Actividades de salón de belleza en casa



Nuevo Consumidor

Nuevas preocupaciones:

- Origen del producto
- Visibilidad (distancia recorrida, exposición, manejo...etc)

Ejemplos

ZARA

Antes del COVID-19

- Estrategia de expansión agresiva en tiendas físicas
- **Presencia digital moderada**

Ahora

- Cierre de 1200 tiendas a nivel global
- **Inversión de €1000 millones en el período 2020-2022 para canal digital** *Al final del 2022 deben ser el 25% de las ventas totales.*
- Se volcarán a tiendas más grandes ubicadas en puntos clave como parte de un plan de optimización cuyo objetivo es mejorar la experiencia del cliente.
- **Integración entre tiendas físicas y canal digital**



Antes del COVID-19

Vendía a tiendas grandes y retailers

Ahora

- Cambió a e-commerce
- **Empezó a vender a tiendas más pequeñas**
- Flexibilizó su cadena de suministro
- **Aumentó sus PdV para estar más cerca a sus clientes**
- Ha sido de las primeras empresas en recuperarse y actualmente tiene una capacidad de suministro tres veces mayor a la de sus competidores.



Economía y
mercado



Comportamiento
de canales y
consumidor



Cómo convertirse en
una empresa
ganadora.

Agenda

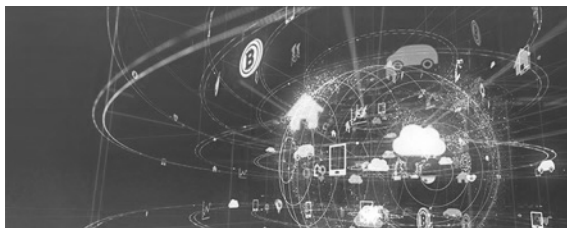
¿Cómo lo hago?

Entendimiento del cliente

¿Quiénes son? & ¿Por qué y cómo segmentarlos?



¿Cuánto te esta costando atender a tus clientes?



¿Cuál es tu oferta de servicio?



¿Cómo reinventar tu llegada al mercado?



¿Cuál es tu modelo de Negocio?

¿Dónde y por qué son rentables algunos clientes y otros no?

¿Cuál es el nivel de atención que quieres entregar?

¿Cómo relaciono mi estrategia de crecimiento?

¿Cuál es la oferta de servicio para cada segmento?

¿Cómo estás controlando su cumplimiento?

¿Estás teniendo en cuenta lo que le genera valor al cliente?

¿Tu cadena de suministro esta centrada en la atención al cliente?

¿Cómo estás gestionando tus canales? ¿Son los correctos?

¿Estas en capacidad de ofrecer la misma experiencia a través de todos tus canales?

¿Cuál es tu propósito?

¿Por qué te compra el que te compra?

¿Entiendes tu ecosistema de negocio y cómo te relacionas con el?

Entendimiento del Cliente



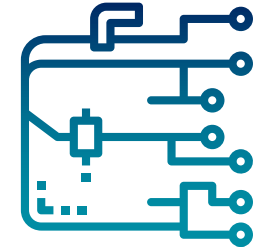
- Oferta de servicio diferenciada
- Estrategias de negocio definidas
- Nuevos modelos de entrega de valor
- Evolución de capacidades internas



- Evitar destruir valor al entregar una oferta de valor subvalorada o sobrevalorada al cliente
- Habilita valor diferenciado
- Enfoca al negocio (*where to play & how to win*)
- Identifica oportunidades de venta, inversión y MKT



- Aumenta la satisfacción del cliente
- Incrementa la afinidad con la marca
- Aumenta la lealtad y fidelización
- Mejora el posicionamiento



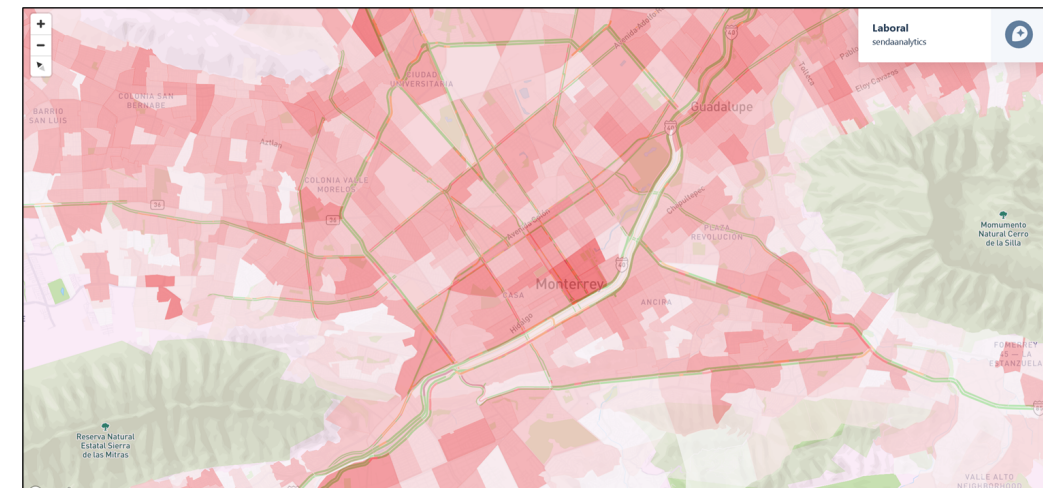
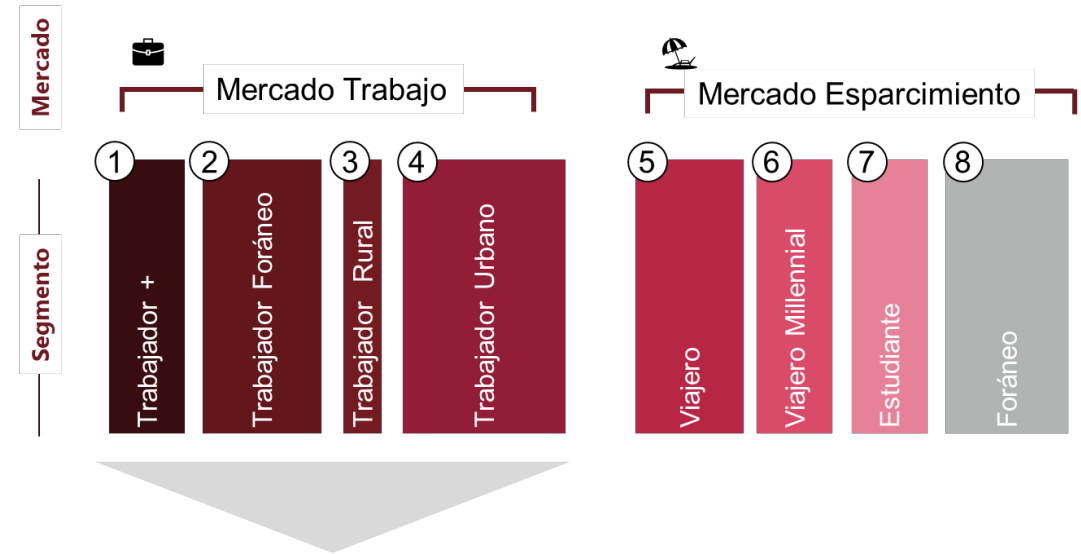
Aprovechamiento de nuevas tecnologías y analítica avanzada

Ejemplo Segmentación

Macro-Variables	Descripción	Variables
 Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> Comprende las características socio-económicas de la base de clientes junto a su motivación para viajar 	<ul style="list-style-type: none"> NSE Edad Tecnificación Redes Sociales Motivo de Viaje
 Drivers de Compra	<ul style="list-style-type: none"> Segmenta las razones principales por la cuál el cliente decide comprar u a una compañía en particular 	<ul style="list-style-type: none"> Precio Seguridad Atención Chofer / Venta Horarios y Destinos Imagen / condiciones Equipamiento / entretenimiento Marca Puntualidad / Servicio
 Comportamiento de compra	<ul style="list-style-type: none"> Identifica comportamientos al momento de realizar la compra, especificando la preferencia de algún canal o condiciones ideales para la transacción 	<ul style="list-style-type: none"> Canal de compra Compara precios Necesita Ejecutivo/ trato directo Opciones pago Agilidad Cercanía a trabajo/escuela

- Datos internos
- +250-300 variables publicas geo-referenciadas
- Encuestas directas
- Información de población flotante (por donde se mueve)
- Comportamiento en redes sociales

¿Quién es? ¿Dónde vive? ¿Cómo compra? ¿Por donde se mueve?



2

**Actualmente
¿Entiendes
quiénes son tus
clientes y los
tienes
segmentados?**

Si, completamente

Parcialmente

No, para nada

Saber cuánto te esta costando atender a tus clientes por cada uno de los canales que tienes disponibles y el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos (canales y clientes)



Te permite cuantificar y controlar el impacto monetario del servicio que se proporciona en cada canal



Te permite valorar el nivel de atención que quieres ofrecer a tus clientes vs. Costo

Nivel de atención

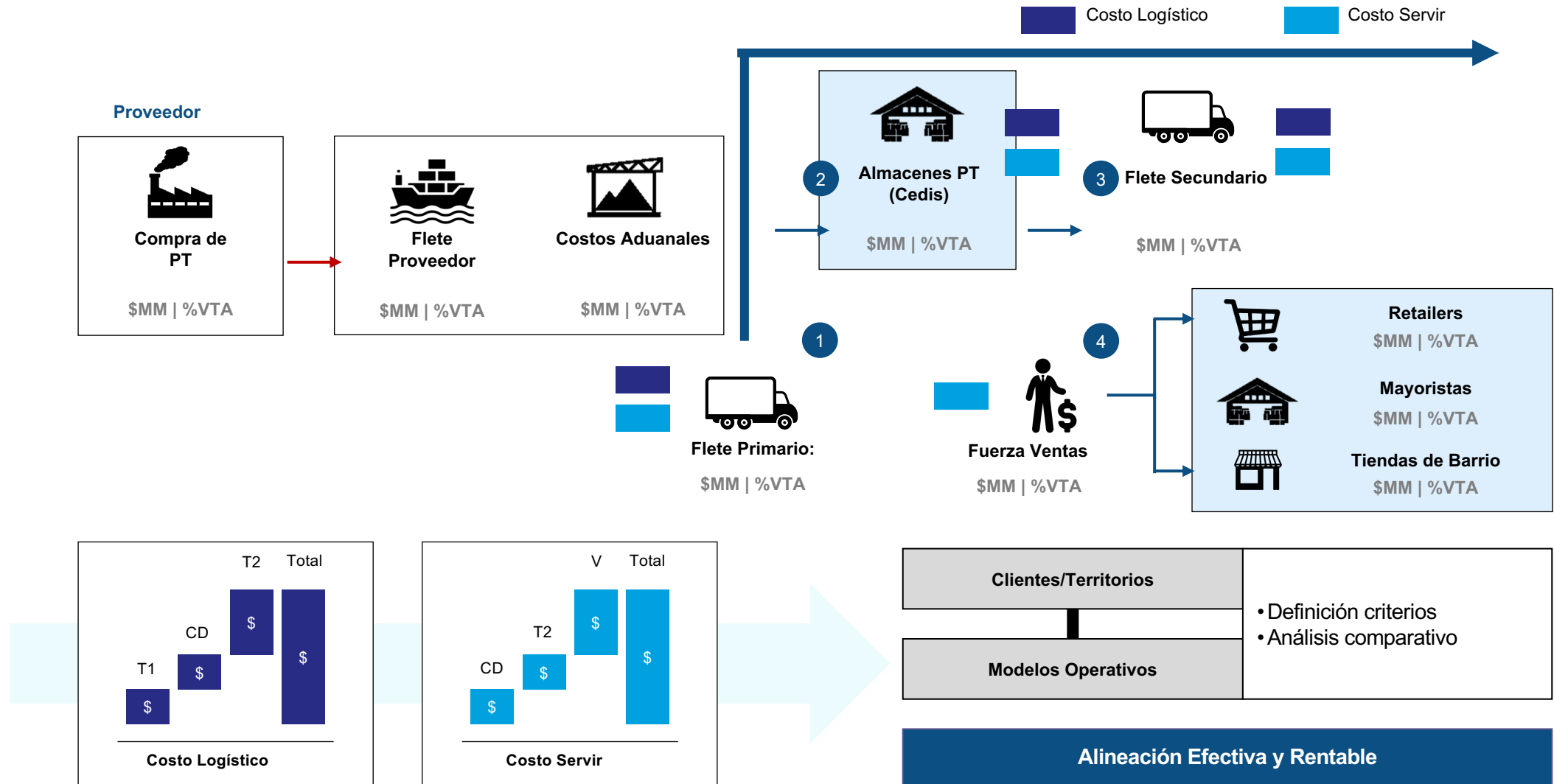


Costo

Entiendes quienes realmente son tus clientes y dónde y por qué son o no rentables

¿Cuánto te esta costando atender a tus clientes?

¿Cuánto te esta costando atender a tus clientes?



3

**Actualmente
¿Conoces
cuánto te
cuesta atender
a tus clientes?**

Si, completamente

Parcialmente

No, para nada

¿Cuál es tu oferta de servicio?

Una serie de actividades de suministro de **valor agregado** que la organización ofrece al mercado, tomando en cuenta las necesidades de cada segmento de clientes y las restricciones internas.

¿Qué te hace diferente? ¿Cómo?
¿Tienes tu oferta de servicio segmentada?

PRIORIZACIÓN

Prioridad en caso de escasez

CAPTACIÓN

- Frecuencia
- Método de Captación
- Herramientas

ATENCIÓN

- Responsable Captación
- Responsable Entrega

ENTREGA/SUMINISTRO

- Tiempo entrega
- Nivel de Servicio
- Condiciones de entrega
- Penalización



Mejora en el Nivel de Servicio



Incremento respectivo en venta



Optimización de capital (inventario)

Antes del COVID-19

- Tienda de barrio ubicada en el centro de Bogotá que tenía atención al público de lunes a sábado.
- Comercializa principalmente alimentos y envasados orgánicos de pequeños productores y artesanos locales.
- No tenían domicilios

Durante el COVID-19

- Trabajan solo lunes, miércoles y viernes en la tienda preparando las entregas.
- Los demás días reciben los pedidos y se organizan con las fincas y productores para poder cumplir con la demanda recibida.
- Implementaron un servicio de domicilio de “bici mensajería”



“Nuestras ventas han subido tres veces lo que eran. Ha pasado de ser un negocio que se mantenía como podía poco a poco a vernos por primera vez con un volumen de ventas que, por suerte, conseguimos manejar”



4

**Actualmente
¿Se ha
modificado tu
oferta de
servicio a partir
de los cambios
por el Covid-19?**

Si, completamente

Parcialmente

No, para nada

¿Cómo reinventar tu llegada al mercado?

¿Cómo estas entregando valor?

- ✓ Convertirte en una empresa CC
- ✓ Enfoca tu cadena de suministro a la satisfacción de tu cliente
- ✓ Decide estratégicamente en qué canales estarás y cómo
- ✓ Habilita tu cadena de valor para entregar experiencias consistentes a través de todos tus canales

Eficiente

Adaptable

CC

**Habilitador de
Omnicanalidad**



Antes del COVID-19

- Hacían domicilios de ciertos alimentos por medio de Rappi. Esto representaba el 2% de sus ingresos.
- La venta en sus restaurantes era el 98% de sus ingresos

Durante el COVID-19

- Empezaron a **identificar qué podían vender** y qué no por medio de entrega a domicilio.
- Abrieron su **propia flota** de domicilios.
- **Cambiaron la forma de servir sus alimentos** para que conservaran la calidad (platos servidos con cada componente aparte en materiales que conservan el calor de forma más efectiva).
- **Ampliaron su portafolio** agregando alimentos para preparar en casa.



5

**Actualmente
¿Ha cambiado
tu modelo
operativo con el
objetivo de
satisfacer
nuevas
necesidades?**

Si, completamente

Parcialmente

No, para nada

Necessities swift

¿Por qué ahora?

Las prioridades de los consumidores han cambiado. Lo que antes considerábamos importante, como el entretenimiento y los lujos, ha dado lugar a un enfoque en salud e inocuidad (que muchos dábamos por hecho). En este nuevo normal habrá más enfoque en tener inocuidad de grado hospitalario en nuestras actividades del día a día. Las tendencias en prendas de vestir se enfocan en confort y propiedades antibacteriales. Las oficinas tendrán menos.

Own and control

Los consumidores quieren tener control sobre aquellas personas y bienes que entran a su espacio personal. Han cambiado sus hábitos de consumo hacia “hazlo tú mismo” vs contratar a alguien que lo haga por ti. Esto se muestra en la cocina, en decoración del hogar, hasta en el ejercicio. Con este nuevo set de prioridades, los consumidores se alejan de los lujos y banalidades, y mantienen las cosas sencillas y a su alcance.

Relationships and interactions

Los sistemas de interacción a distancia están teniendo un boom, y continuarán utilizándose para relaciones laborales y personales. La realidad virtual, las redes sociales, y los sensores de distancia serán parte de nuestras actividades diarias. En los sitios de conveniencia prevalecerán los separadores físicos para crear barreras al contagio del Covid-19. Ante la prevalencia de la interacción digital, todas las generaciones, desde niños, hasta adultos mayores han ido adoptando la digitalización.

the new
NORMAL

Crecerá
exponencialmente el

de personas que
trabajan en casa

32%
Aumentarán
los alimentos
hechos en casa

La realidad virtual
aumenta
25%
La inmersión en
videoconferencias



¿Por qué ahora?

aturity and mentality

Los consumidores hemos cambiado de prioridades, poniendo la salud y el bienestar como la número 1. Nuestras rutinas de higiene personal se han fortalecido y nuestros códigos de vestimenta se han relajado. Aunque la división entre el hogar y la casa se ha ido erosionando, el enfoque en balance trabajo/ familia se vuelve cada vez más importante. Con este nuevo enfoque en salud, también tenemos una mayor apreciación de la labor de los trabajadores de salud.



ppreciation drift

Nuestra forma de apreciar la vida también ha cambiado. Las actividades que dábamos por hecho antes de la cuarentena se han vuelto más importantes. Tenemos mayor apreciación por la naturaleza y el entretenimiento en vivo. Estamos más enfocados en experiencias más profundas, que en los lujos y banalidades.



onger pleasure delay

Con este nuevo orden de prioridades, hemos aprendido a retrasar el placer. Los consumidores hoy están más enfocados en el ahorro y gastan menos en artículos que no son de primera necesidad. La incertidumbre económica nos ha llevado a ser más cuidadosos con los riesgos financieros.

t h e n e w

NORMAL

75%

**Dará prioridad a
hábitos
saludables**

80%

**Reanudará inmediatamente
las actividades que no pudo
hacer durante la cuarentena**

21%

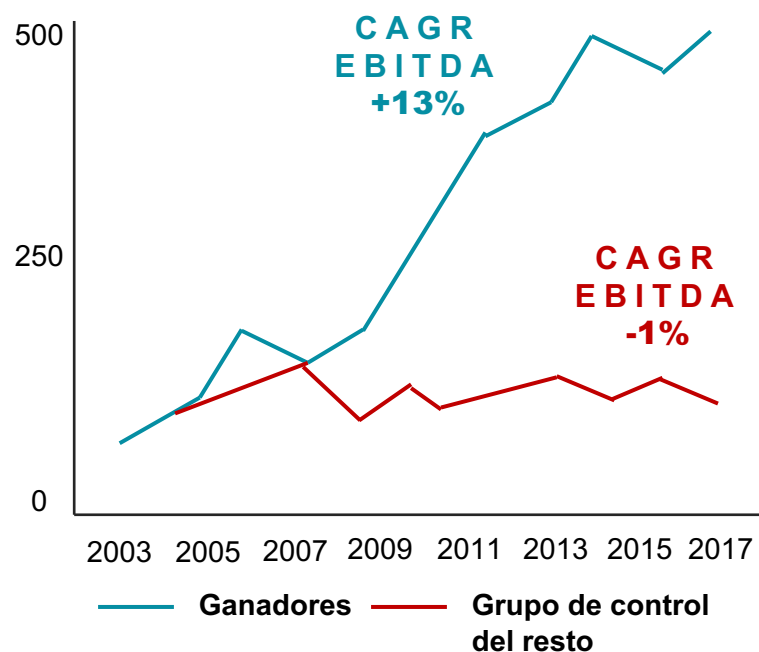
**Reducirá o
postergará su
gasto en lujos**

74%

**Priorizará el
ahorro**

¿Por qué invertir ahora?

En la crisis de 2008, algunas empresas ganadoras **aumentaron su inversión en I+D 3,9%** y **redujeron 1% su gasto capital.**



INVIERTE

¡No hay peor momento para desaprovechar que una crisis!

Aquellas empresas que redujeron su gasto solo en un 1% e invirtieron en promedio 3.9% en I+D, hoy han tenido un crecimiento de más de 13% en EBITDA, comparado con la pérdida de un punto de las que no lo hicieron.

¿Tú en qué grupo quieres que se encuentre tu empresa en 10 años?

¿Cuál es tu modelo de negocio?



5

Dependiendo de cómo hayas respondido cada pregunta, puedes estar en diferentes etapas

*Si respondiste con una opción diferente cada pregunta lo más probable es que estés en transformación.

	Organización que se reinventó	Organización en transformación	Organización que se está quedando atrás
¿Tu organización esta lista?	Si, completamente	Parcialmente	No, para nada
¿Entiendes quiénes son tus clientes y los tienes segmentados?	Si, completamente	Parcialmente	No, para nada
¿Conoces tu costo de servir?	Si, completamente	Parcialmente	No, para nada
¿Has modificado tu OS?	Si, completamente	Parcialmente	No, para nada
¿Has cambiado tu MO?	Si, completamente	Parcialmente	No, para nada



Roberto Palacios
Socio Bogotá y Chile

Alfredo Ortega
Socio Bogotá y Chile

Oskar Roa
Director Business
Consulting Bogotá y Chile

Q&A

Contáctanos

www.sintec.com

informes@sintec.com

roberto.palacios@sintec.com

alfredo.ortega@sintec.com

oskar.roa@sintec.com



Sintec
CONSULTING

*Outperform
the Future*



Copyright © 2020 Sintec, All rights reserved.



Conclusiones

1



**Hay un nuevo
consumidor**

- Nuevas necesidades
- Nuevas preocupaciones
- Cambio en lo que percibe de valor

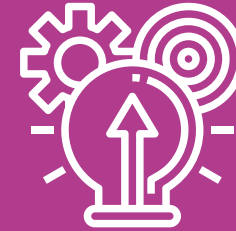
2



**Nuevos
modelos
de negocio**

- Repensar estrategias
- Repensar relacionamiento (Segmentación, Oferta de Servicio y habilitadores)
- Innovación centrada en el cliente

3



**Desarrollo
de agilidad**

- Adaptarse rápidamente
- Súper ágil - Ciclos de 1-3 semanas: Aprende a dejar ir lo que no funciona
- Equipos enfocados a los mejores ¡Necesitas el mejor talento que tengas!