

Desarrollo de una Nueva Propuesta de Valor para mi Cliente

Marta Fernández Folgueira

Gerente de Comunicación Corporativa

LLYC Madrid

Contexto previo

Para el ejercicio he seleccionado un cliente que se incorporó a la compañía en enero de 2019 y con el que estamos teniendo un conflicto porque:

- El briefing inicial especificaba unas necesidades que difieren totalmente de las necesidades que desde la agencia hemos identificado tras unos meses de trabajo en la cuenta.
- La estructura organizacional de la cuenta (equipo) estaba configurada para responder a las necesidades del briefing inicial y no a las reales actualmente identificadas.
- Este gap entre briefing y realidad ha ocasionado muchos conflictos porque el equipo no era capaz de llegar a las entregas del número de reportings que solicitaba porque no estaba dimensionado para ello, ocasionando retrasos en entregas y viéndose la calidad de los servicios afectada. El resultado es un cliente descontento con una percepción de falta de calidad en nuestros servicios y un overservice elevado.
- Se han tomado medidas a los pocos meses para la solución del conflicto (que se detallan en este ejercicio) y el objetivo actual es la recuperación de la confianza del cliente pudiendo ofrecer con la nueva estructura de equipo los servicios que realmente necesita con una calidad óptima y bajando en la medida de lo posible el overservice de la cuenta.

Buyer Person

Perfil



- Soltero y sin hijos. 45 años.
- Head of Corporate Communications de una compañía tecnológica.
- 2 años en esa posición (alrededor de 4 en la empresa).
- Licenciado en Administración de Empresas en la especialidad de Comercio Internacional.
- Máster en Marketing, especialidad en Comunicación Organizacional.

Descripción del perfil

- Mucha experiencia vinculada a desarrollo de proyectos de cooperación y su divulgación. Aunque ha formado parte de una agencia de comunicación ha estado más vinculado a la generación de NN y no tanto a la parte de PR.
- Perfil poco accesible porque pone barreras a la agencia/proveedores para demostrar su autoridad.
- Trato altivo con la agencia y complejo en el día a día.
- Desarrollo de parte de su carrera en LatAm.
- Perfil inseguro de cara a sus

Problemas percibidos

- Ha cambiado de agencia por su descontento con la anterior.
- Miedo constante a salirse de las líneas estratégicas marcadas por la global por 1) miedo a equivocarse y tener que dar explicaciones y 2) por miedo a defender una nueva propuesta que se salga de la línea marcada por sus responsables directos.
- Falta de entendimiento del mercado español por la global lo que dificulta la estrategia general.
- Obsesión por el reporting dejando a un lado la estrategia.

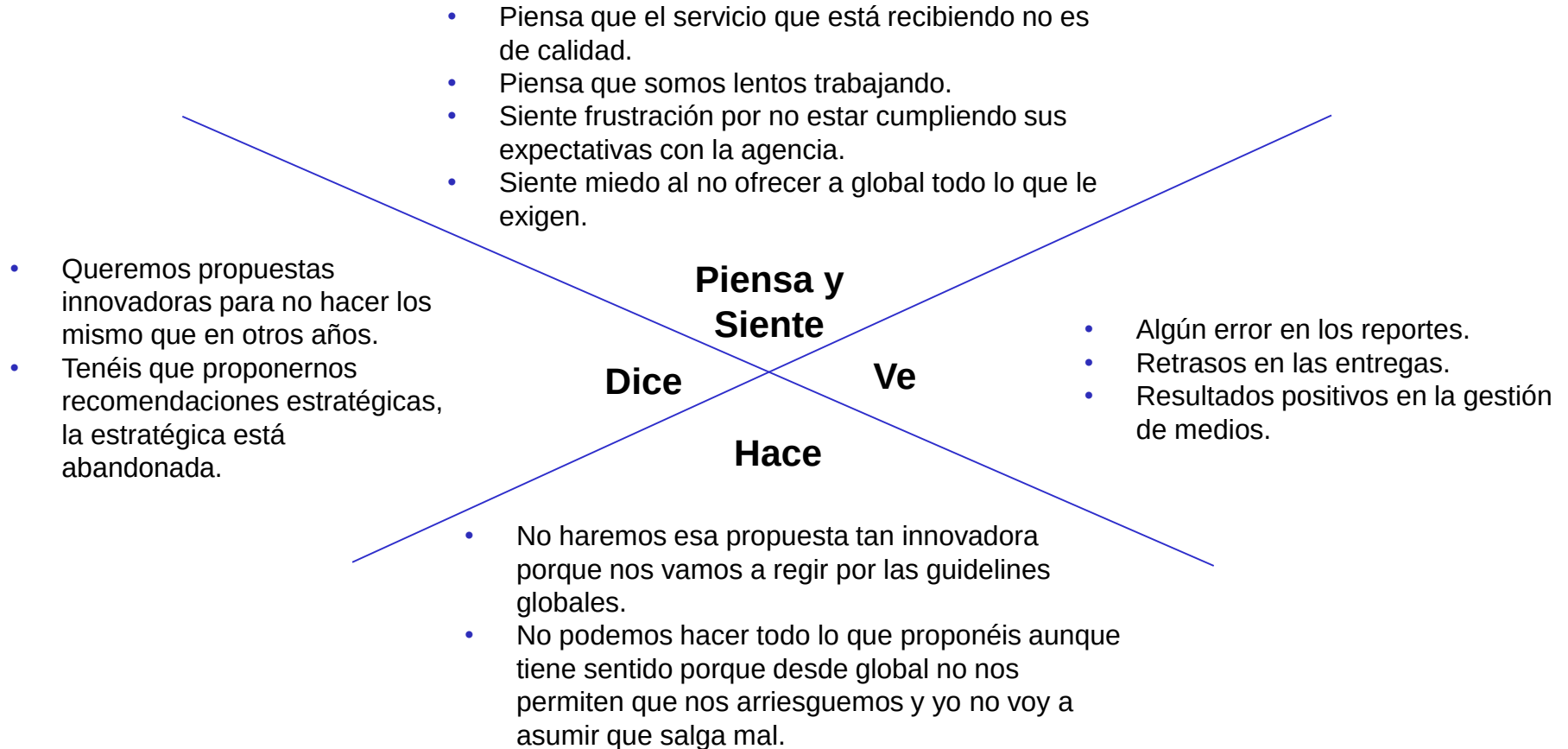
Necesidades

- Perfiles muy senior que le den seguridad para reforzarle y que pueda defender internamente mejor las propuestas que se salen de las líneas estratégicas marcadas.
- Nivel de dedicación muy elevado para responder a ese reporting constante.
- Delegar más en su equipo interno y darles visibilidad para que puedan ocupar puestos de responsabilidad que le permitiesen dedicarse a temas más estratégicos.
- Busca la excelencia de forma obsesiva en todo el trabajo de la agencia.

The Business Model Canvas

Key partners  • Proveedores (herramientas de seguimiento, gabinetes de traducciones, etc.) • Relación con medios de comunicación. • Asociaciones sectoriales. • Instituciones locales.	Key activities  • Asesoramiento y estrategia para definir planes por hitos y gestión con los medios (proactivas en positivo y gestión de crisis). Key resources  • Equipo de diseños para las acciones que se van definiendo (horas/consultor). • Dedicación de horas/consultor.	Value propositions  • Definir una estrategia de comunicación y planes de acción para los diferentes hitos. • Recomendaciones estratégicas en términos de gestión de medios. • Métricas y reporting para elevarlo a nivel global y en análisis de resultados. • Escucha activa en canales off como online. • Gestión de crisis. • Asesoramiento constante.	Consumer Relationships  • Anticiparnos y dar lo que va a necesitar. • Reforzar su seguridad, reafirmando la estrategia. • Conseguir que el trabajo de nuestro cliente destaque internamente. • Empatizando con él y sus problemas internos. Channels  • Email. • Call semanal. • Llamadas puntuales. • Reuniones presenciales mensuales.	Customer Segments  • Mediana y gran empresa (nacional o multinacional) con un volumen de negocio alto para tener un departamento de comunicación. • Clientes B2B y B2C con necesidades específicas de comunicación focalizadas en asesoramiento estratégico vinculado al negocio y no tanto a táctica (aunque también la podemos ofrecer).
Cost Structure  • Horas/consultor de un equipo de 6 personas en total: 4 en externa y 2 en interna. • Horas/consultor de otras áreas puntuales como diseño. • Herramientas de monitorización. • Subcontratación de externo para monitorización en fin de semana.		Revenue Streams  • Fee mensual contratado por un año. • Posible successfull FEE a final de año. • Proyectos puntuales para acciones fuera de FEE.		

Mapa de Empatía



NECESIDADES

- Necesita más gente en la agencia trabajando en simultáneo para hacer frente al número de reportings que solicitan con deadlines de entrega muy reducidos y conseguir así reportes de mayor calidad **(INFORMACIÓN CLAVE: durante el concurso para NN solicitaban un enfoque que no corresponde en absoluto con las necesidades reales del cliente: 80% de estrategia, planes y gestión crisis y medios y 20% reporting; y realmente es a la inversa –datos aproximados-).**
- Necesita más apoyo del equipo más senior para fortalecer su posición y ayudarle a que asuma más riesgos estratégicos de cara a la global para que la estrategia encaje mejor en el mercado español.

The Business Model Canvas

Key partners  • Proveedores (herramientas de seguimiento, gabinetes de traducciones, etc.) • Relación con medios de comunicación. • Asociaciones sectoriales. • Instituciones locales.	Key activities  • Reporting y métricas como actividad principal (objetivo: cumplimiento de estándares en términos de deadline y calidad). • Gestión de issues y crisis. • Gestión con los medios. Key resources  • Equipo de diseños para las acciones que se van definiendo (horas/consultor). • Dedicación de horas/consultor.	Value propositions  • Bajo volumen en elaboración de planes (vienen muy cerrados de global – solo adaptación al mercado español). • Recomendaciones estratégicas en términos de gestión de medios. • Métricas y reporting para elevarlo a nivel global y en análisis de resultados. Foco principal. • Escucha activa en canales off como online. • Gestión de crisis. • Asesoramiento constante.	Consumer Relationships  • Anticiparnos y dar lo que va a necesitar. • Reforzar su seguridad, reafirmando la estrategia. • Conseguir que el trabajo de nuestro cliente destaque internamente. • Empatizando con él. • Recobrar confianza. Channels  • Email. • Call semanal. • Llamadas puntuales. • Reuniones presenciales mensuales.	Customer Segments  • Mediana y gran empresa (nacional o multinacional) con un volumen de negocio alto para tener un departamento de comunicación. • Clientes B2B y B2C con necesidades específicas de comunicación focalizadas en asesoramiento estratégico vinculado al negocio y no tanto a táctica (aunque también la podemos ofrecer).
Cost Structure  • Horas/consultor de un equipo de 8 personas en total: 6 en externa y 2 en interna. Se amplía el número de personas en externa para poder responder a las necesidades de reporting que son el 80% de los servicios que precisan por nuestro lado (en el briefing inicial representaba solo el 20%). • Incorporación de un DS a la cuenta para el refuerzo estratégico. • Horas/consultor de otras áreas puntuales como diseño. • Herramientas de monitorización. • Subcontratación de externo para monitorización en fin de semana.		Revenue Streams  • Fee mensual contratado por un año. • Posible successfull FEE a final de año. • Proyectos puntuales para acciones fuera de FEE.		