

Artículo de Opinión

Abril 2020

El cliente y el consumo después del COVID-19: 3 lecciones

Por: Lina Angelov,
Directora del área de Global Strategy Group
de KPMG en México

asesoria@kpmg.com.mx

Visita: www.delineandoestrategias.com



[KPMG MÉXICO](#)



[KPMG MÉXICO](#)



[@KPMGMEXIC](#)



[KPMGMX](#)

Estamos viviendo tiempos disruptivos, esta es una etapa de "nueva normalidad", lo cual lleva a las organizaciones a adoptar medidas inmediatas y relevantes para dar continuidad a las operaciones en favor de clientes, colaboradores y proveedores.

La interrupción provocada por la pandemia de COVID-19 ha dejado una marca permanente en los clientes. De hecho, los consumidores que las empresas conocían hace tres meses no son los mismos de hoy, ya que sus pensamientos y hábitos han cambiado. Los clientes actuales son muy cautelosos en cuanto a qué, dónde y cómo comprar. El impacto se sentirá en todas las industrias, pero el más inminente es sobre las organizaciones de *retail*, así como de bienes de consumo.

Aunque se desconoce con certeza cuánto tiempo durará la emergencia sanitaria, y sus posibles implicaciones a largo plazo, lo que está claro es que va a cambiar el mundo en general y particularmente el de los negocios tradicionales.

Cambio en las motivaciones de compra

Cuando el virus comenzó a afectar a la población, el cambio en las preferencias del cliente fue palpable; casi inmediatamente, las tiendas físicas bajaron su demanda y esta pasó de artículos discrecionales hacia los esenciales, y la gente comenzó a priorizar la salud y la seguridad sobre el costo y la conveniencia.

Al mismo tiempo, en China, los consumidores, que hasta ese momento preferían comprar en tiendas físicas, recurrieron a internet para comunicarse, trabajar y realizar sus compras. Los canales digitales de ciertas marcas, particularmente los de la industria de

alimentos y bebidas, registraron un aumento masivo de volumen. En este sentido, las compañías sin una presencia digital o con un enfoque no suficientemente centrado en el cliente se quedaron atrás. En solo unas semanas, el ritmo de adopción digital de China se disparó, y ciertas tendencias que se habían observado antes de la pandemia ya no regresarán a su estado anterior.

Al observar la experiencia del país asiático en los últimos meses y tomando en cuenta que el 57% de los directivos considera que una de sus principales estrategias es centrarse en el cliente para incrementar su competitividad de acuerdo con el estudio de KPMG "[Perspectivas de la Alta Dirección en México 2020](#)" se aprecian 3 lecciones importantes para las empresas de consumo y *retail*, que están buscando cómo retener a los clientes mientras sus mercados siguen batallando con esta ola inicial de la pandemia.

- 1 **Pensar en "retail seguro" y no en la venta rápida:** desde el inicio de la pandemia de COVID-19, más allá de las compras de pánico, los clientes estaban mucho más interesados en comprar a minoristas "seguros"; en tiempos de incertidumbre y crisis, las personas buscan compañías en las que puedan confiar. Algunas marcas han agregado información detallada sobre sus productos y sobre la persona individual que realiza la entrega de la "última milla".
- 2 **Enfoque en la última milla:** con la demanda de entregas a domicilio alcanzando niveles récord, varias marcas se han asociado con empresas que pueden ofrecer capacidades de gran escala en áreas como la entrega a domicilio y los pedidos digitales. Por ejemplo, una cadena de supermercados líder a nivel mundial (que no tiene servicio de entrega en China) se ha asociado con compañías de entrega de alimentos con un importante alcance urbano, para garantizar la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Al mismo tiempo, organizaciones que reconocieron que sus portafolios no contaban con productos esenciales, pero sí contaban con una fuerte capacidad logística de "última milla", buscaron alianzas con empresas que vendieran productos complementarios y con mayor demanda.
- 3 **Mejora de los canales digitales:** en los últimos años, todos querían hablar sobre el éxito de un minorista omnicanal, sobre todo en México, donde la venta *on/offline* (o *research online/purchase in-store*) fue la preferencia del 96% de los compradores mexicanos (según el Estudio de Venta Online 2020 de la Asociación Mexicana de Ventas Online, AMVO).

El limitante para los puntos de venta físicos (sin presencia digital o con una no suficientemente efectiva) es el espacio disponible para la exhibición óptima del catálogo de productos, y la falta de flujo de clientes generado por una estrategia de comunicación y venta limitada a las opciones tradicionales en un mundo que se ha transformado digitalmente.

De acuerdo con la AMVO, en México existe una oportunidad importante para aprovechar el mundo digital, enfatizando que sus principales compañías miembro tienen crecimientos de triple dígito, lo que demuestra el alto interés por esta forma de comprar. Además del *e-commerce*, las más beneficiadas en esta crisis han sido las aplicaciones con servicio de entregas a domicilio, pues han ayudado a varios minoristas y restaurantes a llegar a los clientes.

Las empresas de consumo, particularmente aquellas que venden productos discrecionales, se verán impulsadas a repensar su modelo de negocio y la experiencia del cliente para cumplir con las nuevas necesidades del consumidor por medio de canales 100% digitales. Los negocios que dependen de la distribución física de los clientes para ofrecer su producto, servicio y experiencia afrontarán un gran desafío para competir en este nuevo entorno.

Enseñanzas de otros mercados

Cada mercado es diferente, sin duda. China, por ejemplo, ha invertido mucho en su infraestructura digital en los últimos años y, como resultado, ha podido atender el aumento de la demanda digital.

Los retos actuales afectarán a todas las organizaciones, sin embargo, presentan una oportunidad para acelerar las iniciativas de transformación empresarial orientadas al cliente utilizando *data & analytics*. Este análisis permite la interpretación y la comunicación de patrones en datos internos como externos, y su aplicación para una toma de decisiones efectiva, la cual estará enfocada en la innovación y en el apalancamiento con metodologías ágiles y herramientas digitales.

Esta oportunidad sin precedentes permitirá que las organizaciones se fortalezcan y desarrollen ecosistemas necesarios para la operación actual y futura. Será una práctica de la resiliencia necesaria para aprender y adaptarse a esta nueva situación. Cada empresa deberá cuestionarse si está lista para asumir esta nueva realidad, implementar las acciones inmediatas, definir los cambios a mediano plazo y maximizar su negocio.

Nota: las ideas y opiniones expresadas en este escrito son de la autora y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.

Para más información de negocios, síguenos:



[KPMG MÉXICO](#)



[KPMG MÉXICO](#)



[@KPMGMEXICO](#)



[KPMGMX](#)

Sobre KPMG International

KPMG es una red global de firmas profesionales que proveen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 147 países y tenemos más de 219,000 profesionales que trabajan en las firmas miembro alrededor del mundo. Las firmas miembro independientes de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.

Sobre KPMG en México

KPMG en México cuenta con 200 Socios y más de 3,400 profesionales en 18 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: www.kpmg.com.mx