

## LIVE AND LET DIE: ¿CÓMO ADAPTARSE Y SUPERAR LA NUEVA REALIDAD A TRAVÉS DEL E-COMMERCE?

Luis Mendoza y Claudio Randolph



**Responder con agilidad a los retos del distanciamiento social es la clave para mantenernos relevantes para nuestros clientes y mantener flujos de efectivo saludables durante el período de confinamiento. La pregunta más relevante es, sin duda, cómo adaptarnos. Aquí presentamos tres alternativas y los puntos de enfoque más importantes al tomar esta decisión.**

La contingencia de salud actual nos ha forzado a cambiar muchos aspectos de nuestras vidas. No significa simplemente quedarnos en casa o evitar el contacto con otras personas, sino un cambio drástico en nuestros patrones de consumo de forma permanente. Las nuevas tendencias se enfocan en el cuidado de nuestra salud, preparar la comida en casa o depender de los negocios de *food delivery*, cambiar el entorno de nuestro hogar y buscar ahorrar en nuestras compras. Para muchas empresas esto representa un enorme reto para sobrevivir la pandemia y fortalecerse para enfrentar la época pospandemia. Así como los consumidores han dejado de ir a las tiendas o de consumir en viajes, las empresas enfrentan una reducción en ventas y el riesgo de falta de abasto, entre otros.

Hay negocios en riesgo en todas las industrias y en todas las geografías. Aunque existen algunos (que son pocos) ganadores con la pandemia, lo cierto es que la mayoría de las empresas han estado en un constante estado de emergencia durante este período por buscar la manera de mantenerse relevantes para sus clientes y sobrevivir.





Diferentes tipos de tiendas físicas (*retailers*) se han visto afectados por una drástica reducción de tráfico de clientes y, por ende, una reducción en sus ventas. La mayoría incluso se encuentran cerradas al no ser vendedores de artículos “esenciales”. Si das la vuelta por la calle verás mueblerías, tiendas de ropa, de decoración y muchas tiendas más sin operación alguna. Este mercado ahora está consumiendo desde casa. El crecimiento semanal de venta en línea es de más de 500 % desde el inicio de la contingencia sanitaria en México<sup>2</sup>.

Otro grupo de negocios que está buscando la manera de sobrevivir a la pandemia es aquel conformado por empresas que suelen ofrecer artículos o servicios que la gente ahora mismo simplemente no está consumiendo, como los servicios de turismo, restaurantes, bares, teatros, entre otros tipos de establecimientos que concentran personas en espacios físicos.

Hay un tercer grupo que está enfrentando un gran reto, conformado por empresas que surten a otras empresas (B2B) y no al cliente final. Las empresas que surten a estos restaurantes, hoteles y otros establecimientos de consumo ahora están buscando la manera de sobrevivir, y para ellos la solución más viable es llegar directamente al cliente final.

Ante esta situación, todos nos preguntamos qué debemos hacer. Si los clientes no van a venir a las tiendas, lo lógico es ir a ellos. Sin embargo, cómo llegar a sus casas es uno de los cuestionamientos más importantes que debemos hacernos como líderes de nuestros negocios. La manera obvia para muchos es montar un portal propio de *e-commerce* o fortalecer el que se tiene ya funcionando. Se prevé que el 50% de la población mexicana será comprador en línea potencial este año y que el 84% de los usuarios querrán que sus compras se entreguen a domicilio. Para algunos *brick-and-mortar* que ya tienen canales de *e-commerce* más desarrollados, aprovechar o incrementar su actual infraestructura sin duda es una buena solución. Sin embargo, para empresas que son nuevas en el giro, ya sean B2B o aquellas que simplemente son demasiado nuevas o pequeñas, montar una tienda en línea puede no ser la solución más práctica, ya que esto implica tiempo y recursos que no se tienen así como una operación que habilite llegar al cliente final y una fuerte campaña para darse a conocer en el mercado.

**“Si los clientes no van a venir a las tiendas, lo lógico es ir a ellos.”**

**Claudio Randolph**



Una solución más realista para estas empresas que no cuentan con el tiempo y recursos, es sumarse a las plataformas de marketplace que operan desde hace algunos años en México y que están muy bien posicionadas para enfrentar estos nuevos tiempos. Amazon y Mercado Libre ya cuentan con una base de clientes fuerte, mientras Liverpool y otros vendedores han habilitado espacios de marketplace donde ofrecen productos de terceros a través de su portal. Por ejemplo, Mercado libre tuvo un incremento de 20 % de nuevos consumidores a partir del inicio de la cuarentena<sup>3</sup>, haciéndolo un canal de venta atractivo.

Más allá de la experiencia en ventas, marketing y logística, estas y otras plataformas ya se han ganado la confianza y preferencia del cliente. Cuando uno de los principales obstáculos de la venta en línea es la preferencia por la experiencia física por el temor a ser víctimas de fraude, tener la confianza de los clientes resulta invaluable para incursionar en ventas en línea.

Otra manera de afrontar esta situación es buscar alianzas estratégicas con negocios que ya tienen algo de camino recorrido en términos de e-commerce o de servicio a domicilio para clientes finales, tales como Didi Food, Rappi y Cornershop.

Esta estrategia aprovecharía la experiencia del socio potencial en servicio a domicilio para ofrecer los productos que tu compañía produce o comercializa. Hoy más que siempre es posible encontrar alianzas “ganar-ganar” para crear nuevas fuentes de ingreso. Es importante que al hacer este tipo de acuerdos se establezca un período de pruebas piloto, se hagan negociaciones constantes y se puedan hacer ajustes iterativos conforme la situación cambie. Así también se pueden evitar problemas a largo plazo con decisiones tomadas en situación de emergencia. Hoy en día el 93% del mercado exige una oferta de servicio entre 2 a 7 días horas, y para un principiante, esto puede ser difícil de cumplir. Estas alianzas tienen que ser creadas con el objetivo de ampliar o complementar el catálogo de productos o servicios. De mismo modo, es importante analizar qué productos de ambas empresas pueden impulsar estrategias tipo *cross-sell* o *upsell*.

La tercera forma de hacer frente a esta situación, especialmente para aquellas empresas cuyos productos no se están vendiendo actualmente, es buscar la manera de aprovechar los recursos que ya tiene y ofrecerlos al mercado. Hemos visto muchos ejemplos de cambios de giro radicales, como la cervecera que se puso a fabricar gel antibacterial, los diseñadores de modas que ahora están fabricando cubrebocas y batas de protección para servidores de salud, las florerías que ahora también entregan juguetes y regalos, y las flotillas de transporte privado que ahora entregan bienes a domicilio. Si tu empresa ahora se encuentra cerrada y buscando la forma de mantener algo de flujo de efectivo, puedes hacer uso de tus bienes como, por ejemplo, rentar tus camiones a los mercados favorecidos por la contingencia o reorganizar líneas de producción para hacer algún bien que sea necesario actualmente.



**“Lo más importante durante este momento económico es tener la agilidad para adaptarte y robustecer tu negocio ante un panorama en constante cambio.”**

**Luis Mendoza**



Para lograr lo anterior, es necesario que tu empresa se enfoque especialmente en lo siguiente:

### **1 Agilidad:**

construir equipos ágiles que se dediquen a analizar los avances en la pandemia y que puedan improvisar tomando riesgos calculados con el objetivo de que el negocio sobreviva.

### **2 Entendimiento del cliente:**

si sigues vendiendo a tus clientes regulares, lo más seguro es que sus patrones de consumo ya hayan cambiado. Adapta tu oferta a estas nuevas necesidades. Si estás cambiando de clientes, como es el caso de B2B o de giro, es imperativo que te apresures a conocer a tu nuevo consumidor a fondo. Adicionalmente, tus precios deben adaptarse a tus clientes, ya sean nuevos o actuales. Muchas familias están enfrentando los mismos retos que las empresas de falta de flujo y tus precios deben ser competitivos. Si estás incursionando en un nuevo mercado, es importante entender muy bien a tus nuevos competidores y los niveles de gasto de tus nuevos clientes.

# 3 Experiencia del usuario:

Independientemente de la estrategia que elijas, tú serás la persona responsable de la experiencia de tu cliente, de manera que te conviene poner especial cuidado en manejar sus expectativas con comunicación clara y puntual. Para esto es importante estar atento desde el momento en que tus productos se presentan en línea (con buenas fotografías y descripciones atinadas), durante

la compra (asegurar que los artículos que pide el cliente estén en existencia, y si no lo están comunicarlo al cliente al momento de la compra; para esto puede ser muy útil conectar los inventarios a la plataforma), y después de la entrega con un servicio de posventa, que haga a tu cliente sentir que te interesa su experiencia con tu producto.

Lo más importante durante este momento económico es tener la agilidad para adaptarte y robustecer tu negocio ante un panorama en constante cambio y sin un fin determinado. La pandemia va a ser un acelerador del *e-commerce* en México y Latinoamérica, y al final de todo esto, la nueva realidad va a incluir un importante componente de ventas en línea. Tu empresa puede sentar las bases desde ahora, pero debe hacerlo de forma rápida y atinada. Para ayudarte a dar este paso, Sintec cuenta con amplia experiencia entendiendo al consumidor y sus patrones de consumo, sus preferencias y curvas de elasticidad de precios. También contamos con herramientas de analítica avanzada que pueden ayudarnos a entender mejor lo que sucede hoy y lo que probablemente traerá el futuro. Nuestra rama de transformación digital tiene experiencia en acelerar estos cambios en nuestros clientes sin perder el enfoque y el desempeño de la empresa. En fin, podemos ser un aliado importante para encontrar soluciones innovadoras y disruptivas que se puedan aplicar de forma acelerada, para mantener tu negocio a flote y prepararlo para el futuro.



### Notas:

1Flynn, Nicole, "Quarterly Economic Outlook with COVID-19 Special Report." Nielsen 21 Abr. 2020. [Prevedere.com/insights/reports-and-downloads/webinar-economic-outlook-coronavirus/cpg-nielsen-ty/](https://www.nielsen.com/insights/reports-and-downloads/webinar-economic-outlook-coronavirus/cpg-nielsen-ty/)

2Sanchez, Sheila, "México creció 500% sus ventas en línea por el confinamiento en casa." Forbes México, Forbes, 29 abr. 2020, <https://www.forbes.com.mx/negocios-mexico-crecio-500-sus-ventas-en-linea-por-el-confinamiento-en-casa-kantar/>

3Datos internos Mercado Libre, "Etapas de consumo: Abastecimiento." Mercado Libre, 22 mar. 2020

### Referencias:

1Brown, Lee. "Anheuser-Busch, New York Distilleries Making Hand Sanitizer during Coronavirus Crisis." New York Post, New York Post, 22 Mar. 2020, [nypost.com/2020/03/22/anheuser-busch-and-artisanal-new-york-distilleries-making-hand-sanitizer-during-coronavirus-crisis/](https://nypost.com/2020/03/22/anheuser-busch-and-artisanal-new-york-distilleries-making-hand-sanitizer-during-coronavirus-crisis/)

Orozco, Daniela, "Estudio sobre venta online México 2019." Asociación mexicana de venta online, [amvo.org.mx/estudios](http://amvo.org.mx/estudios)

Lee, Jaime, "How D2C Brands Can Sustain Topical Surges." AdRoll, 30 Mar. 2020. <https://www.adroll.com/blog/growth-marketing/how-d2c-brands-can-sustain-topical-surges>

### Acerca de los autores



#### Luis Mendoza

Director de Consultoría, Monterrey  
[luis.mendoza@sintec.com](mailto:luis.mendoza@sintec.com)

Cuenta con más de 10 años de experiencia en consultoría y planeación estratégica. Ha servido clientes en diversas industrias como energía, bienes de consumo y automotriz. Además, ha trabajado directamente en empresas de servicios financieros, tecnología y comercio electrónico. Cuenta con un MBA de Tuck School of Business at Dartmouth.



#### Claudio Randolph

Consultor de Estrategia de Clientes  
[claudio.esper@sintec.com](mailto:claudio.esper@sintec.com)

Consultor de Negocios con experiencia en planeación estratégica y comercial. Ha participado en +5 proyectos de distintas industrias como bienes de consumo, manufactura y energía. Ha trabajado en soluciones como M&A's, Customer Experience, Go-to-Market, Integrated Business Planning entre otras. Es egresado del Tecnológico de Monterrey como Ingeniero en Química.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)  
[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)