



## Devoluciones en un ecosistema omnicanal

Cómo sintonizar la operación para una experiencia de cliente sin fricciones

Mientras que los retailers navegan la disrupción que se vive a nivel operacional y de la cadena de suministros, nuevos desafíos de la logística de devoluciones comienzan a emerger y se intensifican los puntos de dolor tradicionales para mejorar la experiencia cliente. Los retailers deben abordar sus desafíos asociados a sus **estrategias de logística de devoluciones para proteger mejor las ganancias**, mientras satisfacen las necesidades cambiantes de los clientes.



### La “juguera de devoluciones”

El auge del e-commerce ha brindado oportunidades históricas para que las empresas lleguen a más clientes vendiendo productos en línea. Sin embargo, a medida que aumentan las compras en línea, también aumentan los desafíos de administrar las devoluciones. Los artículos comprados en línea ahora tienen tres veces más probabilidades de ser devueltos, en comparación con las compras en la tienda, y los desafíos del proceso de devoluciones (logística inversa) aumentan junto con el volumen de devoluciones.

La logística inversa se refiere al proceso de gestionar las devoluciones de productos de los consumidores a los vendedores, fabricantes y proveedores. Sin alinear las estrategias y los procesos de logística inversa, las organizaciones pueden sufrir importantes costos de inventario, flete y mano de obra, así como depreciación del producto y pérdidas de recuperación. Los puntos débiles en torno al inventario, el servicio al cliente, las ventas, la entrega y la disposición de mercancías se intensifican a medida que los minoristas buscan soluciones para gestionar mejor la logística inversa.



**Aumento de los puntos débiles de la logística**

Además de los desafíos tradicionales de logística inversa, los minoristas ahora operan en un estado de disrupción continua. La agitación social y económica mundial hace que sea más importante que nunca que las organizaciones cuenten con una sólida estrategia de logística inversa.

Las sólidas capacidades de logística inversa son fundamentales para mantener la salud financiera de la organización y satisfacción del cliente, especialmente en tiempos de cambios. Con la penetración de la omnicanalidad ha aumentado la importancia de contar con una sólida y ágil política de devoluciones, ya que los minoristas de todo el mundo se enfrentan al aumento de la rotación de inventario y los gastos operativos.

La crisis actual expone las vulnerabilidades existentes en los procesos de logística inversa débiles, lo que obliga a las organizaciones a centrarse en sus puntos críticos de dolor para recuperarse y prosperar en la próxima normalidad. Estos puntos de dolor incluyen:



Más e-commerce equivale a más devoluciones: Los minoristas omnidireccionales no esenciales se vieron obligados a cerrar tiendas y operar solo online



Devoluciones detenidas y extendidas: Las operaciones de devolución del cliente se detuvieron o se extendió el plazo para la devolución



Disponibilidad de producto: Es posible que los canales de devolución al proveedor o de asignación no estén disponibles debido a cambios financieros u operativos

de apoyo financiero contable

Valor del cliente presencial-digital

## Más e-commerce equivale a más devoluciones

### Puntos de dolor



Agilizar áreas de apoyo



Servicio al cliente



Valor del cliente



Antes del COVID-19, el ritmo de las devoluciones online superó a las devoluciones en la tienda. En el apogeo de la pandemia, más del 20% de los principales minoristas de América estaban solo en línea. Como resultado, los minoristas experimentaron un aumento en la actividad de ventas en línea que imitó el fervor de los "Cyber Day", con tasas de devolución a la par con los niveles posteriores a las vacaciones. Añadiendo al desafío, los cierres temporales y permanentes de las tiendas obligarán a los clientes a realizar estas devoluciones por correo,

aumentando los gastos de envío y procesamiento. Incluso cuando las tiendas vuelven a abrir, muchos clientes continúan comprando en línea por conveniencia o debido a problemas de salud. Los minoristas deben prepararse para un aumento de volumen sin precedentes en las devoluciones. Las empresas con una penetración de ventas anterior al COVID-19 del 80% en la tienda y del 20% en línea experimentaron típicamente una tasa de devolución promedio total del 10%, como 30%, especialmente durante el tiempo en que solo los canales en línea están operativos.<sup>4</sup>

Comprender la dinámica detrás de cómo, cuándo y por qué los clientes devuelven los artículos es fundamental para minimizar los volúmenes de devoluciones y maximizar la experiencia del cliente. Cada devolución de producto es una oportunidad para obtener más información sobre el cliente, impulsar la próxima venta y lograr que se mantenga.

## Devoluciones detenidas y extendidas

### Puntos de dolor



Logística y distribución



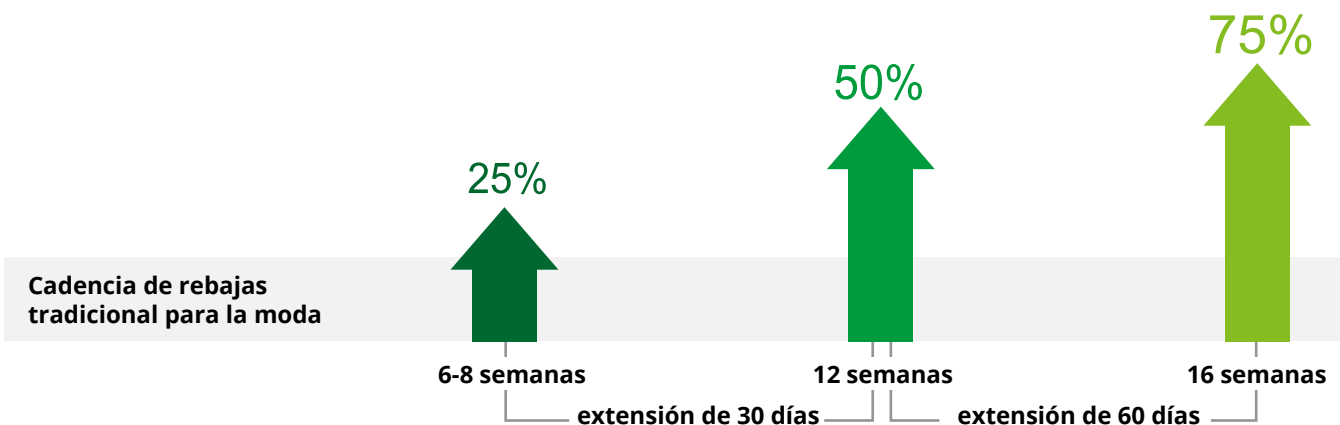
Disposición de los artículos



En respuesta al aumento exponencial de las ventas online, los principales minoristas han extendido el tiempo permitido para las devoluciones o detuvieron el procesamiento de las devoluciones por completo. Si bien estas estrategias eran necesarias debido a la seguridad y la logística en torno a la devolución de artículos durante los cierres, la rentabilidad de los minoristas se vio afectada.

La clave para mantener la rentabilidad de los artículos devueltos es conseguirlos de vuelta al inventario vendible durante su ciclo de vida pico de ventas. Dado que los clientes retienen los artículos devueltos por más tiempo debido a cierres o suspensiones de devoluciones, los minoristas se ven obligados a ofrecer mayores descuentos y rebajas incluso de productos de primera calidad, reduciendo la rentabilidad.

Es importante que los minoristas den forma a su política de devoluciones para equilibrar la experiencia del cliente, el panorama competitivo y los márgenes de beneficio al establecer el marco de tiempo que permitirán las devoluciones.



## Liquidación y superávit off-price

### Puntos de dolor



Costo del cliente digital



Back office



Disposición de los artículos



Los minoristas deberán reevaluar sus estrategias de rebajas, identificar nuevos canales de liquidación y aprender a liquidar internamente para abordar estos excedentes.

Las organizaciones continúan respondiendo y recuperándose de la crisis, muchos minoristas se están dando cuenta de que tienen demasiados productos de temporada a la mano. Una variedad de factores están convergiendo para obligar a los minoristas a deshacerse de los productos excedentes:

- Los cierres de tiendas han dado lugar a que los minoristas tengan un exceso de inventario adquirido y de marca privada.

- Un mayor volumen de devoluciones junto con devoluciones más lentas dan como resultado que más artículos devueltos se marquen como agotados.

- Los cierres de puntos de venta de rebajas y los grandes descuentos en el mercado primario pueden disminuir la demanda del mercado secundario.

- Los pedidos cancelados y otras interrupciones de la cadena de suministro provocan que los mayoristas liquiden el inventario excedente.

## Impactos en la disponibilidad de producto

### Puntos de dolor



Costo del cliente



Disposición de los artículos



Los minoristas deberán continuar evaluando sus estrategias de precios y promoción para mantener la venta de pisos frescos y mantener la rentabilidad.

Muchos minoristas carecen del apoyo de socios comerciales, que están limitados por el clima económico actual y los cambios operativos impulsados por la crisis. Con los acuerdos tradicionales entre minoristas y proveedores cambiados, se produce un efecto dominó. Cada desafío en la industria minorista afecta a los proveedores mayoristas y viceversa. Como resultado, es posible que los proveedores no puedan brindar soporte

tradicional para compensar los costos de logística inversa para los socios minoristas. Además, muchos fabricantes de segmentos como el de la moda y la belleza continúan reacondicionando sus operaciones para producir suministros médicos y de limpieza. Este cambio en los modelos de producción puede impedir su capacidad para adaptarse a otras devoluciones, lo que en última instancia afecta a los minoristas y sus clientes.

## Acuerdos comunes de minoristas y proveedores



Subsidio de rebajas para vendedores lentos



Asignación de daños por problemas de calidad



Devolución de excedentes de inventario al cierre de la temporada

## Liquidación y superávit off-price

El nivel de disrupción que tiene lugar en la industria minorista y mayorista es histórico. La mercancía entrante y la recuperación de ventas están intensificando los desafíos existentes en la gestión de devoluciones y creando otros nuevos. Todos los ojos se centran en la logística inversa para ayudar a normalizar las operaciones minoristas para navegar

por las complejidades de este viaje, las organizaciones pueden beneficiarse de una guía confiable con capacidades y soluciones adaptadas a los niveles de cambio micro y macro.

Deloitte tiene la capacidad para preparar a las organizaciones para una disrupción inevitable, y la experiencia para ayudar a los minoristas a recuperarse y prosperar en la próxima normalidad.

Para enfrentar los desafíos de la onmicanalidad y potenciar la experiencia de cliente, los retailers deben aplicar conocimientos de logística inversa a lo largo de la cadena de valor de una venta y transformar el ecosistema de devolución.



Logística e inventario



Servicio al cliente



Agilidad de los procesos de apoyo financiero



El valor del cliente presencial-digital



Disposición de los artículos

### Puntos de dolor tradicionales

Los artículos que se devuelven después de su temporada alta de ventas crean un inventario incongruente que debe reducirse o marcarse fuera del stock vendible.

Cuando los clientes necesitan ayuda para ejecutar una devolución o realizar un seguimiento de su estado de devolución o crédito, a las empresas les cuesta un promedio de \$5 por contacto.

Falta de integración entre los sistemas de cliente y back office afectan la agilidad en el ecosistema de devolución relacionado a cargos de tarjeta de crédito, boletas cliente, datos de inventario y reportería en tiempo real.

Cada cliente tiene un vínculo con las ventas secundarias y los supuestos deben definirse y medirse para identificar el verdadero valor de un cliente dentro de una cartera diversa, se requiere contar que incorpore todas sus interacciones incluyendo las devoluciones

Mover artículos demasiadas veces o esfuerzos de restauración no rentables pueden exceder el costo de los bienes y agotar aún más los márgenes.

### Capacidades Deloitte

Análisis informados para definir el ciclo de vida óptimo de la devolución. Políticas de referencia para garantizar la experiencia interna del cliente y alineación competitiva.

Identificar y evaluar a los conductores de mayor contacto para las devoluciones debido a problemas operativos, del sitio y de la política.

Digitalización y automatización de los procesos transaccionales tales como cuentas por pagar, cuentas por cobrar y conciliaciones, con el objetivo de agilizar el ecosistema de devoluciones.

Diseñar e implementar modelos de costeo con foco en la omnicanalidad y generación de valor de un cliente - producto.

Establecer estándares claros y concisos de disposición de devoluciones y canales óptimos para recuperar el valor del producto.

## ¡Hablemos!

### Miguel Pochat

Líder Industria de Consumo  
Socio Deloitte  
mpochat@deloitte.com

### Marcela Cordero

Líder Sector de Retail  
Socia Deloitte  
mcordero@deloitte.com

### Gloria Templeton

Sr. Manager Finance & Performance  
gtempleton@deloitte.com

# Deloitte.

#### Oficina central

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223 749 177  
deloittechile@deloitte.com

#### Regiones

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646  
Oficina 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485  
Piso 7  
Concepción  
Chile  
Fono: (56) 412 914 055  
Fax: (56) 412 914 066  
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Fono: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
puertomontt@deloitte.com

[www.deloitte.cl](http://www.deloitte.cl)

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl/acercade](http://www.deloitte.com/cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2021 Deloitte. Todos los derechos reservados

Las partes aceptan que COVID 19 constuye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.