

Deloitte.



Completando el ciclo hacia e-commerce y omnicanalidad

El reto de transformar el modelo
de operaciones

1.5 trillones de dólares
en ventas de *retail* se originaron
en línea y terminaron en tienda

Definiciones estratégicas e implicaciones en la cadena de suministro

Introducción

Dado el actual ambiente competitivo global, en donde el cliente es la figura central, cada vez son más las empresas que se ven obligadas a transformar, evolucionar e innovar su modelo de negocio. Muchas de estas empresas han apostado por el *e-commerce* y la omnicanalidad para competir y diferenciarse, a fin de ganar, atender y retener más clientes. Hoy en día, 1.5 trillones de dólares en ventas de *retail* se obtienen de clientes que iniciaron su experiencia de compra en línea y concluyeron en la tienda física.

En cuanto a Latinoamérica, importantes *retailers* de México, Brasil y Argentina ya han implementado capacidades de *e-commerce* y están adoptando iniciativas omnicanal. Sin embargo, independientemente del giro comercial de la empresa, el transformar el negocio de operaciones de tienda a *e-commerce* es altamente complejo, iniciando por las costumbres propias de la operación y continuando con la dificultad que implica lograr una atención al cliente omnicanal real, la cual va más allá de una solución meramente tecnológica, ya que requiere nuevos procesos, roles y responsabilidades, políticas y conexión entre diversos departamentos.¹



¹ Witcher, B. (2015, Diciembre). Mastering The Art Of Omnichannel Retailing. Forrester. Pp. 1

Definiciones estratégicas

La transición de una empresa de tiendas físicas a *e-commerce* y omnicanal implican diversas cuestiones estratégicas críticas que se deben resolver, ya que impactan directamente su cadena de suministro, tales como:

Servicios de entrega: Definir los servicios de entrega al cliente. Estas son algunas de las opciones:

- Comprar en línea y recoger en tienda (*Click & Pick-up in store*, o también conocido como *Click & Collect at store*).
- Entrega en tienda como resultado de la transferencia de un producto de otra tienda (*Ship-to-Store*).
- Entrega al domicilio del cliente, ya sea que el pedido provenga de una tienda (*Ship-from-Store*) o de un centro de distribución, con su modalidad de entrega expedita (*Express Delivery*), o bien, entrega el mismo día (*Same-Day-Delivery*).
- Entrega con la intervención del proveedor, ya sea, que el pedido sea recibido por el proveedor y éste se haga cargo de la logística hacia el cliente (*Drop Shipping*), o bien, una vez solicitado el producto, el proveedor lo entrega al *retailer* y éste continúa la logística hacia el cliente (*Cross-Docking*).

Estos servicios pueden ofrecer múltiples beneficios como incentivar la venta, reducir los costos de envío y mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, de acuerdo con el estudio “*Pulse of the Online Customer*” de UPS (2015), el 45% de los clientes que escogió *Click & Pick up at store* realizó una compra adicional en la tienda al recoger su producto.²

Asimismo, un *Ship-from-Store* puede acelerar el tiempo de entrega de la orden al cliente, al reducir la distancia entre el punto de aprovisionamiento y la entrega del pedido.³

En el caso de entregas a domicilio, algunos clientes prefieren recibir varios envíos en el menor tiempo posible, mientras que otros clientes prefieren recibir sus productos en una misma entrega consolidada.⁴

Niveles de servicio: Definir el nivel de servicio a otorgar, incluyendo la promesa de entrega al cliente. Uno de cada dos compradores indica que es importante una fecha de entrega al momento del *check-out* durante su compra. Asimismo, la mayoría de los clientes espera tener la opción de envío gratuito al realizar su pedido, o en su defecto, opta por la opción más económica, aun cuando implique más días de espera. Sólo algunos compradores seleccionan opciones de entrega inmediata con un costo adicional, es decir:

3% selecciona entrega el mismo día,
5% entrega al día siguiente y
16% selecciona dos días de envío.⁵

Modelo logístico: Definir si la logística se realizará de manera interna, tercerizada (3PL), o bien, una mezcla de ambos según el servicio de entrega. Por ejemplo, si el *retailer* desea ofrecer la opción de *Same-Day-Delivery*, lo más recomendable es contratar los servicios de un 3PL para cubrir la demanda y reducir los costos de infraestructura y operación. Salvo sus excepciones, este tipo de entrega se debe evitar llevar a cabo de manera interna aunque sea un servicio dedicado.⁶

Catálogo de e-commerce: Definir los productos que se integrarán al catálogo de *e-commerce*. Existen pros y contras de un catálogo extendido vs. un catálogo especializado para *online*; la principal variante es la certidumbre de poder ofrecer los productos bajo una promesa de entrega, lo cual es más factible a ofertar en el caso de un catálogo *online* especializado y conocidos por los proveedores.

² UPS. (2015, Junio). UPS Pulse of the Online Shopper. Pp.17

³ Sheldon, P., Silverman, A. y Lawrie G. (2014, Mayo). Why Every Online Retailer Should “Ship-From-Store”. Forrester. Pp. 4

⁴ UPS. (2015, Junio). UPS Pulse of the Online Shopper. Pp.35

⁵ UPS. (2015, Junio). UPS Pulse of the Online Shopper. Pp.34

⁶ Witcher, B. (2015, Marzo). Avoid The Rush And Deal With The Realities Of Same-Day Delivery. Forrester. Pp. 1-4

Inventario: Determinar si habrá un inventario específico para *e-commerce*, o bien, si será un inventario integrado para atender a todos los canales. Actualmente, algunos *retailers* manejan inventarios específicos según el tipo de canal y otros ocupan inventarios de tiendas para surtir a su mercado. Además del modelo, los *retailers* deben tener la capacidad de cumplir las órdenes solicitadas a través de cualquier canal, independientemente de la ubicación física del inventario, ya sea de tienda, centro de distribución, entre otras; a fin de evitar situaciones de desabasto e incrementar la satisfacción del cliente. El resto siempre será contar con información confiable y en tiempo real del inventario por ubicación.

Costos y rentabilidad: A pesar de que el *e-commerce* es una opción cada vez más atractiva para los compradores, no siempre es la más rentable de atender a los clientes, ya que los *retailers* tienen que lidiar con los costos que implica el cumplimiento de las órdenes y las devoluciones (por ejemplo, costos de envío). Por lo que es fundamental realizar un análisis de costos y rentabilidad de los productos bajo la modalidad de *e-commerce* y determinar si el envío de un producto será gratuito o no.

Muchos *retailers* ofrecen la opción de envío gratis, sin embargo, otro enfoque que permite incentivar y premiar a los clientes consiste en ofrecer el envío sin costo en determinados momentos del año, otorgar el beneficio a los clientes leales e incluso ofertas de último minuto. Esta decisión de envío gratuito o no, dependerá del entorno competitivo, el *ticket* promedio de cada empresa, entre otros factores.

Devoluciones: De acuerdo con el estudio “*Pulse of the Online Customer*” de UPS (2015), el 67% de los compradores revisó la política de devoluciones en línea antes de realizar su compra. Por lo que, como parte fundamental en la satisfacción del cliente, es importante definir la política de devoluciones del *retailer*, tomando en cuenta si estas serán gratuitas, si el *retailer* realizará un cargo por recoger el producto, si el cliente deberá acudir a la tienda o a una oficina de un tercero (3PL), llamar por teléfono, etc. La tendencia se inclina hacia políticas de devolución claras y flexibles, que permitan al cliente devolver el producto a través de cualquier canal.

Definitivamente, a los clientes les gustan las devoluciones sin costo, por lo que el *retailer* podría considerar este factor como parte de su propuesta de valor. Asimismo, los clientes esperan reembolsos rápidos de sus devoluciones.⁷



El 29% de los compradores preferirá comprar en tienda en lugar de en línea para evitar los costos de envío

⁷ UPS. (2015, Junio). UPS Pulse of the Online Shopper. Pp.33, 38



Implicaciones logísticas

Asimismo, algunas de las principales implicaciones logísticas para atender las operaciones *e-commerce* y omnicanal son las siguientes:

Planeación de demanda y compras: Los *retailers* que buscan atender operaciones multicanal necesitan un nuevo enfoque para pronosticar la demanda de productos, basándose en la forma en la que el consumidor compra, en lugar de simplemente lo que adquiere. Los procesos y recursos necesarios para cubrir la demanda del consumidor varían dependiendo de la manera como éste elige hacer una compra. Para desarrollar un nuevo pronóstico de demanda a nivel transaccional se necesita la información del método de compra y el método de entrega elegido. Es importante que la planeación de la demanda sea agnóstica de cada canal. El proceso de comprar para cubrir la demanda pronosticada debe considerar la forma en la que el usuario realiza una compra, y se debe llevar a cabo a nivel global, evitando cubrir la demanda de cada canal por separado.^{8,9}

Aprovisionamiento: El aprovisionamiento por canal debe de estar alineado con los patrones de compra de los consumidores. Es importante que el aprovisionamiento se entienda y se optimice en todo momento, ya sea en tiendas físicas, centros de distribución o bodegas especializadas. Entender y planear la ubicación del inventario puede beneficiar el servicio al cliente y el costo de distribución.

⁸ Enright, T. (2015, Septiembre). This Is What Retail Multichannel Supply Chain Excellence Looks Like. Forrester. Pp. 8-15

⁹ Enright, T. (2014, Diciembre). Best Practices in Demand Forecasting for Multichannel Retailers. Gartner. Pp. 2-3

Operación de tiendas y centros de distribución: La operación de un *retailer* multicanal debe unir las estructuras organizacionales de la cadena de suministro, de tal manera que los equipos de planeación de demanda, suministro, compras y aprovisionamiento tengan responsabilidades en una escala global, no solo a nivel canal. Las operaciones de todos los canales dentro de un *retailer* deben estar fuertemente alineados, pero débilmente acoplados, esto quiere decir que, deben estar alineados con las metas y estrategias globales, pero deben tener libertad para crear e implementar esfuerzos y estrategias propias de cada canal para fortalecerlo y contribuir a una mejora global.

Distribución y entrega: Los consumidores buscan entregas en distintos tiempos: mismo día, día siguiente, estándar, etc. Sin embargo, el tiempo promedio de entrega en México es de 5 días. Es importante medir fuerzas y capacidades para otorgar los servicios de la mejor manera y con la mejor confiabilidad, utilizando a terceros cuando aplica y sabiendo cuándo deben de ser dedicados y cuándo no se justifica.

Rastreo de pedidos: Al incrementar las opciones de compra para el consumidor, aumenta la complejidad del manejo de la orden y a su vez incrementa la dificultad de trazabilidad y también la necesidad de conocer el estatus de la misma. Con múltiples formas de realizar una compra y de recoger/entregar un pedido, aumenta la importancia de tener en todo momento una trazabilidad adecuada de la compra. Al cliente le interesa saber la fecha promesa de arribo y, en caso de que no se cumpla, desea poder obtener información del estatus de su pedido y, en la medida de lo posible, la ubicación de éste durante el traslado a su domicilio.

Infraestructura: Al considerar realizar la implementación de una operación Omnicanal en un *retailer*, no se puede dejar de lado la inversión en infraestructura. Tanto la plataforma tecnológica de comercio como la infraestructura logística son vitales para la operación adecuada y el servicio al cliente.

Indicadores: El incremento de la complejidad y la expansión global de las redes de cadenas de suministro han impulsado la necesidad de definir métricas que estén alineadas con objetivos y estrategias organizacionales. Con cada vez más *retailers* realizando la implementación de operación multicanal, los indicadores de mercado toman importancia para comprender los cambios de una operación tradicional a un *e-commerce* y a una operación multicanal. Se debe usar la jerarquía de las métricas de gestión de provisiones para identificar brechas en el desempeño y alinear dichas métricas para impulsar la eficiencia, sensibilidad y agilidad de objetivos.¹⁰

¹⁰ Adams, R. (2015, Noviembre). Use the Hierarchy of Supply Management Metrics for Strategic Alignment and Enhanced Performance – Part 1. Gartner. Pp. 1

Conclusión

Para que un *retailer* pueda incorporar capacidades de *e-commerce* y omnicanalidad en sus operaciones, requiere contar con una definición estratégica, una organización dedicada, con un ambiente propicio al cambio y a la innovación continua.



Contactos

Eduardo Pacheco
Socio Líder de Estrategia y Operaciones

Xavier Ordoñez
Socio de Estrategia y Operaciones

Carlos Garcia César
Socio de Estrategia y Operaciones

Álvaro Gaytán
Gerente Senior de Estrategia y Operaciones

Jorge Durán
Gerente Senior de Estrategia y Operaciones

Colaboradores

Erika Anguiano
Consultora de Estrategia y Operaciones

Oscar Serrano
Consultor Senior de Estrategia y Operaciones

Rodrigo Vera
Gerente de Estrategia y Operaciones

www.deloitte.com/mx





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/ conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.