

# OPERACIONES OMNICANAL

DOS PASOS PARA SOBREVIVIR Y TRIUNFAR



# OPERACIONES OMNICANAL

Aunque el comercio electrónico representó apenas el 8% de las ventas minoristas en EE.UU. en 2013 y 2014, las ventas realizadas a través de varios canales aportan más de la mitad de las ventas totales actualmente, lo que supone un punto de inflexión para las ventas omnicanal<sup>1</sup>.

En esencia, la distribución omnicanal se reduce a un cambio gradual, pero importante, en el comportamiento de los consumidores. Actualmente, los consumidores esperan cada vez más poder descubrir, buscar, comprar, recoger y devolver artículos sin obstáculos desde varios puntos de acceso tanto físicos como digitales.

Tanto las empresas consolidadas como las de reciente creación han realizado cuantiosas inversiones en el desarrollo de su oferta omnicanal. Para todos los distribuidores, ser omnicanal implica un cambio de mentalidad radical y profundo: de una gestión centrada en costes y que en su mayor parte olvida al cliente, a una gestión centrada únicamente en el cliente. A medida que las expectativas de los clientes están evolucionando, los distribuidores están probando una serie de iniciativas, tales como:

- Más **puntos de contacto**: Internet, el móvil, las tiendas, el coche, consignas, puntos de recogida y devolución, mostradores de recogida y entrega en comercios (*parcel shops*)...
- Más **opciones de reparto**: horario ampliado, fines de semana, franjas horarias...
- **Plazos de entrega** más cortos: recogida en dos horas, entrega el mismo día...
- **Flexibilidad en los puntos de reparto**: en estaciones de tren para los que van a trabajar en transporte público, en la oficina...
- Más **servicios de recogida** en las tiendas y con el coche: reserva en línea, recogida por el cliente, retirada al volante, soluciones *Endless Aisle*, etc.
- **Experiencia uniforme** en los diferentes puntos de acceso y canales

Este artículo presenta una nueva forma de abordar las implicaciones operativas de la distribución omnicanal y dos pasos que los distribuidores deberían dar para sobrevivir y triunfar en el nuevo entorno:

1. **Concentrarse en cuatro acciones** que impulsarán las operaciones centradas en el cliente
2. **Pensar y actuar de forma ágil**: diseñar la organización y las infraestructuras de manera que sean flexibles e innovadoras y puedan absorber los cambios en lugar de rehuirlos

<sup>1</sup> Fuente: Forrester Research

# 1. CONCENTRARSE EN CUATRO ACCIONES CLAVE

Aunque prácticamente todos los procesos de la distribución están o estarán influidos por la omnicanalidad, creemos que existen cuatro acciones clave que son determinantes para apoyar la transformación a los ojos del consumidor: mayor dinamismo en el diseño de la red y la gestión de pedidos, aprovechar mejor los activos actuales, controlar los últimos 500 metros de las entregas y una buena integración con los proveedores.

## MAYOR DINAMISMO EN EL DISEÑO DE LA RED Y LA GESTIÓN DE PEDIDOS

El crecimiento de nuevos servicios obligará a los distribuidores a desarrollar redes dinámicas. Para tramitar los pedidos con mayor rapidez, deberán apoyarse o combinar sus centros de distribución, plataformas y tiendas actuales con las redes de sus proveedores.

Más allá de los centros de distribución tradicionales, los distribuidores están recurriendo con mayor frecuencia a un conjunto más diverso de modelos que puedan dar soporte a las diferentes combinaciones de gamas de productos, necesidades de inversión, volúmenes de preparación-empaquetado-envío, puntos de acceso y plazos de entrega (Figura 1).

Figura 1: Mayor dinamismo en el diseño de la red y la gestión de pedidos

| ENFOQUE   | LÓGICA   | APLICACIÓN  |
|---|--|---|
| Preparación en tienda                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>Ofrecer una amplia gama de referencias en un plazo de dos horas con una inversión mínima</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Clic y recoger</li><li>Envío desde tienda</li></ul>                 |
| Dark store o Centros de preparación de pedidos              | <ul style="list-style-type: none"><li>Mayor productividad en la preparación de pedidos con una gama más reducida, para recogidas y entregas en plazos de dos horas</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Clic y recoger</li><li>Entrega a domicilio el mismo día</li></ul>   |
| Centro de tramitación                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>Productividad elevada en la preparación de pedidos con una gama amplia de referencias, para entregas al día siguiente</li><li>Se puede dedicar a venta electrónica o compartir con operaciones tradicionales</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Entrega a domicilio</li></ul>                                       |
| Drop-shipping   | <ul style="list-style-type: none"><li>Ampliación de la gama a referencias que no se venden en la tienda mediante alianzas con proveedores y mayoristas</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Entrega a domicilio</li><li>Solución <i>Endless Aisle</i></li></ul> |
| Tramitación desde los centros de distribución del proveedor | <ul style="list-style-type: none"><li>Reducir costes e inventarios despachando productos de alto volumen directamente desde el proveedor</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Entrega a domicilio</li></ul>                                       |

## APROVECHAR MEJOR LOS ACTIVOS ACTUALES

Las tiendas físicas conllevan un elevado coste en capital y personas, lo que coloca a los distribuidores en desventaja frente a sus competidores virtuales, que cuentan con estructuras más simples. Sin embargo, las tiendas físicas también podrían convertirse en una ventaja competitiva. Usando estos activos físicos como plataformas para prestar servicios de suministro, como tramitación de pedidos, puntos de recogida y entrega, devoluciones, envío desde tienda o consignas, los distribuidores tradicionales pueden tomar la delantera en la carrera por ofrecer a los clientes servicios rápidos y locales.

Con los sistemas, procesos y disposiciones físicas actuales, la productividad de las operaciones de preparación de pedidos de productos de alimentación en tienda rara vez supera los 40-60 artículos a la hora, frente a los entre 180-300 artículos de un centro de tramitación o un *dark store*. Sin embargo, creemos que los distribuidores pueden reducir esta diferencia de productividad mediante una avanzada gestión de inventario, mejores sistemas de tramitación y metodologías de preparación de pedidos. Esto les otorgaría una ventaja competitiva vital frente a los operadores exclusivamente virtuales.

## CONTROLAR LOS ÚLTIMOS 500 METROS DE LAS ENTREGAS

Los costes y servicios de envío son importantes para los clientes a la hora de elegir dónde compran en Internet. Esto ha convertido los últimos 500 metros en una de las formas más potentes para diferenciarse en el mercado.

Figura 2: Los nuevos operadores que compiten para controlar los últimos 500 metros



Durante décadas, las empresas de reparto tradicionales han mantenido infraestructuras radiales y han ofrecido a los clientes plazos de entrega fijos. Este modelo irá quedando cada vez más obsoleto.

Los líderes en Internet, como Amazon y Google, han invertido con mayor intensidad que los distribuidores tradicionales en innovar en el último tramo de las entregas y están definiendo cómo los proveedores y las empresas de transporte rediseñan sus operaciones. A la hora de evaluar las implicaciones derivadas de ello y que afectan a su modelo de negocio, los distribuidores tendrán que considerar tres opciones para innovar en este ámbito:

- Crear plataformas de reparto propias cuando el volumen y la densidad lo permitan
- Aprovechar las nuevas soluciones que ofrecen los operadores de reciente aparición, como Deliv, Collect+ e Instacard (Figura 2)
- Instar a sus proveedores tradicionales a que innoven más y replanteen sus operaciones de reparto.

Nuestro artículo *Disruptive Logistics: The New Frontier for E-commerce* aborda estos retos en mayor profundidad.

## LLEVAR A CABO UNA BUENA INTEGRACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En el marco del programa Vendor Flex de Amazon, P&G permitió a Amazon desarrollar actividades de tramitación de pedidos dentro de sus propios almacenes en EE.UU. para reducir los costes de transporte y acelerar las entregas. Aunque los inventarios gestionados por los proveedores y otros proyectos colaborativos existen desde hace décadas, esta alianza es una de las primeras que se formalizan para las ventas por Internet. La supuesta reacción de Target ante esta alianza (relegar los productos de P&G a lugares menos visibles en sus tiendas) ha puesto de relieve la importancia y complejidad de las relaciones entre proveedores y distribuidores, tanto en el medio tradicional como en Internet.

Los proveedores están efectuando inversiones importantes en recursos y alianzas para vender directamente a los clientes. A la vista de la escala necesaria para atender a los clientes, creemos que tanto los proveedores como los distribuidores se beneficiarán de una mayor integración y colaboración con vistas a conseguir la masa crítica necesaria para atender lo mejor posible a los clientes. Algunas de las áreas de atención serán las siguientes:

- Enfoque integral de la **distribución**, *drop-shipping*
- Planificación y **previsiones** integradas, aprovechando los macrodatos o *big data*
- Visibilidad en tiempo real del **inventario** y los pedidos
- **Reposición** en tiempo real
- Empaquetado **diferenciado** para los pedidos de Internet frente a las compras en tienda

## 2. PENSAR Y ACTUAR DE FORMA ÁGIL

Tradicionalmente, los distribuidores han trazado planes de expansión y los han ejecutado a lo largo de varios meses o incluso años. Sin embargo, a la vista de los rápidos cambios que se producen en los gustos de los consumidores y la tecnología, este enfoque puede salir caro. Cada vez resulta más difícil predecir cómo será el entorno dentro de dos o tres años, y más aún definir y realizar una planificación para una coyuntura futura que se desconoce.

No sólo siguen evolucionando las necesidades de los consumidores, sino que la omnicanalidad probablemente no significará lo mismo para los consumidores de un mercado o sector que para los de otro. Por ejemplo, en la distribución alimentaria las compras en casa con recogida en tienda suponen más del 90% de los pedidos en línea en Francia, pero hasta hace muy poco no habían despegado en EE.UU.

Si la única constante es el cambio, entonces resulta esencial asentar la flexibilidad y la evolución dentro de la organización. Para ser ágiles, las operaciones de venta tendrán que:

- Pensar en la coyuntura futura como un objetivo en constante evolución y adoptar una mentalidad de mejora continua
- Centrarse más en sumar pequeños pasos y avances que en hacer una maratón, ya que es mejor hacer progresos de forma frecuente y tangible en semanas y meses que hacerlo en años
- Utilizar la satisfacción de las necesidades de los clientes como baremo principal de los progresos realizados
- Dejar margen para la experimentación y el fracaso, con fracasos que se superen rápidamente y salgan baratos
- Dar mucha importancia a la simplicidad, la rapidez y la agilidad
- Pensar siempre en progresar y ser más rápidos, simples y eficientes

Una organización ágil también necesita enfoques novedosos e innovadores para los sistemas y la tecnología. La omnicanalidad plantea a los distribuidores un conjunto de retos radicalmente diferente que requiere soluciones incompatibles con la mayoría de sistemas y tecnologías convencionales. Por ejemplo:

- Los datos sobre productos, existencias, clientes y pedidos de todos los canales deben ser visibles a todas las partes interesadas
- Toma de decisiones en tiempo real
- Coordinación de múltiples partes interesadas, como proveedores, operadores logísticos externos, empresas de transporte, plataforma de comercio electrónico, sistema ERP, etc.
- Mejorar los servicios y la productividad a través de la tecnología: soluciones tecnológicas y de automatización para la preparación de pedidos, terminales en las tiendas, etc.

¿Cómo pueden los distribuidores hacer evolucionar sus sistemas para posibilitar operaciones omnicanal centradas en el cliente? Walmart está mostrando un posible camino a seguir: ha realizado 15 adquisiciones desde 2010, en áreas como las redes sociales, las funciones de búsqueda y descubrimiento, la inteligencia predictiva y los servicios en la nube para ventas electrónicas y operaciones. Entretanto, otros grupos de distribución se están replanteando el papel de las tecnologías y las operaciones de prestación de servicios para colocarlas en primer plano (como se describe en nuestro informe *The new IT Horizon*).

## OBSERVACIONES FINALES

El crecimiento acelerado del comercio electrónico está revolucionando el ecosistema de la distribución y la relación de fuerzas entre las marcas de productos de consumo, las cadenas, los actores de Internet, los mayoristas y los operadores logísticos. Se está produciendo un profundo cambio en la forma en la que los consumidores compran, lo que crea una mayor complejidad para los distribuidores. Los negocios de distribución se arriesgan a perder clientes, dinero y el control de elementos clave de su cadena de valor.

Para sobrevivir y triunfar en este contexto, creemos que los distribuidores necesitan desplazar el foco de sus operaciones de los costes a los clientes, centrarse en las acciones correctas y ser más ágiles e innovadores para alcanzar un objetivo en constante mutación.

“Ser omnicanal implica un cambio de mentalidad radical y profundo para pasar de cadenas de suministro centradas en los costes e invisibles en su mayor parte a operaciones centradas en el cliente y colocadas en el primer plano”.

## ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

## SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
james.bacos@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 441

### NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader  
nick.harrison@oliverwyman.com  
+44 207 852 7773

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
paul.beswick@oliverwyman.com  
+1 617 424 3259

### SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader  
sirko.siemssen@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 574

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
bernard.demeure@oliverwyman.com  
+33 1 45023 209