

## Las implicaciones operativas de la venta omnicanal

**Cómo la creación de una estrategia de venta al por menor equilibrada puede aumentar el tamaño del carrito de la compra, incrementar las tasas de conversión y reducir las pérdidas de inventario**

Por Edward Westenberg, Bharat Popat y Jon Stine

El comercio minorista se encuentra sumido en las transiciones de diferentes mercados.

La tecnología ha reconfigurado el sector minorista y ha cambiando irrevocablemente dónde y cómo los minoristas venden sus productos y servicios a los clientes. La venta online ha creado una nueva clase de competidores en todos los segmentos del sector, ha obligado a las tiendas tradicionales a introducirse en los canales digitales y ahora es con diferencia el canal de mayor crecimiento a nivel mundial. El rápido aumento de los dispositivos personales conectados también ha puesto niveles sin precedentes de información sobre precios y productos al alcance de la mano de los consumidores.

Además, la producción en masa, las cadenas de suministro mundiales y los minoristas de consumo masivo que ahora ofrecen productos que anteriormente estaban limitados a las marcas de nivel medio y superior están transformando el sector del comercio minorista. Esto está haciendo que los minoristas intenten diferenciarse a través de los servicios que ofrecen, en lugar de a través de los productos que venden.

También se está produciendo un cambio demográfico significativo que está modificando silenciosamente los segmentos de consumidores a los que los minoristas ofrecen sus mercancías. El envejecimiento de la generación del "baby boom" significa una mayor demanda de servicios. A medida que los miembros de la Generación Y (también conocida como la generación del cambio de milenio) crean sus propias familias y consiguen sus primeros empleos, los minoristas deben adaptarse para satisfacer las necesidades de un mercado culturalmente diverso y dependiente de la tecnología.

El impacto de estas grandes transformaciones ya está repercutiendo en los minoristas en forma de nuevos comportamientos de los compradores y en sus expectativas de una experiencia de compra única, integrada y fluida, independientemente del dispositivo o del "canal" que utilicen los consumidores. Este nuevo paradigma se denomina a menudo venta "omnicanal", en la cual, cada vez más, los compradores compran prácticamente cualquier cosa, en cualquier lugar, en cualquier momento y utilizando cualquier dispositivo conectado.



Grupo de Soluciones Empresariales para Internet (IBSG) de Cisco

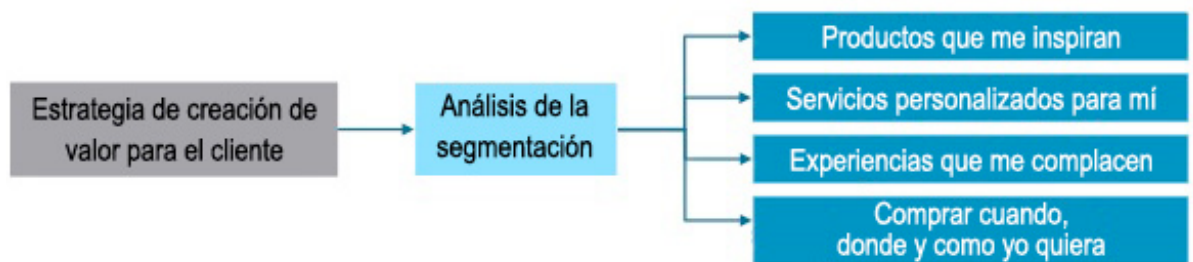
## Creación de una estrategia de venta equilibrada

Para hacer frente a sus retos operativos, muchos minoristas han centrado la mayor parte de su tiempo y sus recursos en crear la mejor experiencia posible para el cliente. Esto incluye las dos primeras fases que se describen a continuación: *creación de valor* y *captación de valor*. Si bien ambas son esenciales para que una empresa llegue a ser competitiva y para mantener ese estado, la consecuencia es que no se presta tanta atención a las implicaciones operativas de la venta omnicanal.

Antes de centrarnos en cómo mejorar las operaciones en un mundo omnicanal, es importante describir brevemente cada uno de los tres componentes que conforman una estrategia de venta equilibrada:

1. **Creación de valor.** Excepto en los puntos de precio más bajo, la diferenciación de valor se crea mediante la combinación de productos, servicios y experiencias basadas en la marca. A excepción de algunos casos, los productos seguirán siendo de consumo básico. Actualmente, los servicios abarcan tanto SKU que generan ganancias, como funciones gratuitas que impulsan la conversión, el tamaño del carrito de la compra y la fidelidad. La experiencia del cliente irá cobrando cada vez más importancia e influirá en la decisión del comprador a la hora de entrar en los puntos de venta de una marca, volver a ellos y gastar el dinero en los mismos.

Figura 1. Fase uno de una estrategia de venta equilibrada: creación de valor.



Fuente: IBSG de Cisco, 2012

2. **Captación de valor.** La captación de valor en el entorno minorista de hoy en día implica:
  - Velocidad e inteligencia (en otras palabras, conocer la información importante antes que la competencia y actuar en consecuencia antes que ellos).
  - Cambio de una mentalidad basada en la cadena de suministro a una visión centrada en una cadena de demanda con capacidad de respuesta, en la que los distribuidores conectados reducen los ciclos de desarrollo y reposición, y disminuyen las posibilidades de quedarse sin existencias.
  - Detección de las opiniones del consumidor a través de las redes sociales y de los análisis en tiempo real del comportamiento en el punto de venta y online.
  - Optimización del precio y de las rebajas en todos los canales, lo que reduce los porcentajes globales de rebajas, impulsa un uso más eficiente del capital y permite una mayor rentabilidad por las compras individuales y las ofertas disponibles por un periodo de tiempo limitado.
  - Análisis de Big Data y filtrado de los datos en tiempo real en la frontera.

Figura 2. Fase dos de una estrategia de venta equilibrada: captación de valor.

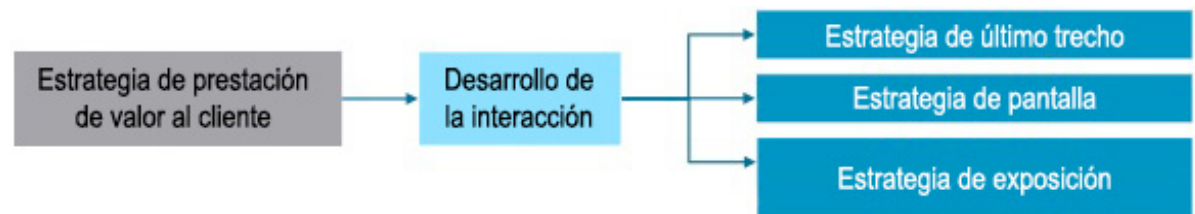


Fuente: IBSG de Cisco, 2012

3. **Prestación de valor.** La prestación de valor se produce en los puntos de contacto a lo largo del ciclo de vida del cliente. En un entorno omnicanal, los clientes no solo esperan una experiencia fluida a través de diversos canales: quieren lo mejor tanto del ámbito online como de los comercios tradicionales. Por ejemplo, hoy en día los compradores exigen la comodidad de poder comprar online con la experiencia sensorial (ver, tocar, oler) de comprar en las tiendas.

Estas exigencias van más allá de las capacidades de venta omnicanal actuales, que permiten a los consumidores comprar productos en un canal y devolverlos en otro. El minorista omnicanal del futuro se comunicará con los compradores a través de diferentes pantallas, tendrá presencia en el mercado con una amplia (e incluso ilimitada) gama de productos y ofrecerá opciones personalizadas de entrega.

Figura 3. Paso tres de una estrategia de venta equilibrada: prestación de valor.



Fuente: IBSG de Cisco, 2012

## Mejora de las funciones operativas

Teniendo en cuenta que nos encontramos en un mundo omnicanal, los ejecutivos minoristas deben hacerse varias preguntas importantes con respecto a la mejora de las funciones operativas:

- ¿Cuál es la visión de nuestras operaciones de venta?
- ¿Qué procesos aportan valor a los consumidores y, en última instancia, a los accionistas?
- ¿Qué nuevas funciones tenemos que desarrollar?

Para ayudar a responder a estas preguntas, hemos creado una matriz de funciones que incluye siete áreas operativas principales que deben abordarse. La matriz también ofrece una ruta de migración de tres etapas, desde el estado actual de independencia de los canales hasta un estado final de optimización omnicanal. Finalmente, la última columna ofrece ideas sobre las funciones y competencias necesarias para llevar a cabo las etapas. Las tres etapas son:

**Etapas 1: diferentes canales.** Desde aquí es desde donde la mayoría de los minoristas empiezan su recorrido hacia la venta omnicanal. El objetivo de esta etapa es vender más productos y servicios mediante el desarrollo de canales que amplíen el alcance y compitan con los minoristas online.

**Etapas 2: integración de canales.** En el punto medio, los procesos entre canales funcionan en armonía. El objetivo de esta etapa es crear demanda mediante la conexión de los puntos de contacto entre los canales, así como mediante una comprensión más profunda de la experiencia del cliente.

**Etapas 3: optimización de los canales.** Se trata del estado final o estado objetivo. Esta etapa se centra en ofrecer una experiencia de diferenciación de marca integrando y optimizando todos los procesos, funciones y datos (clientes, inventario y productos) para que funcionen como un "todo", siempre centrándose en el cliente.

Para obtener los mejores resultados, se recomienda que los minoristas utilicen la matriz primero para llevar a cabo una autoevaluación y, a continuación, prioricen el trabajo que deben realizar para avanzar desde el estado actual al estado objetivo de optimización de los canales. Según nuestra experiencia, pocos minoristas se encuentran en el extremo izquierdo de la matriz (es decir, tienen canales completamente diferenciados y estancos). La mayoría de los minoristas se encuentran en algún punto entre las etapas 1 y 2.

Cuando se trata de priorizar, los minoristas deben tener en cuenta dos variables para guiar el debate: el impacto potencial y el tiempo de creación de valor. Si bien el desarrollo de una cadena de demanda integrada y optimizada puede producir la mayor cantidad de beneficios, podría tardar años en completarse. Además, a pesar de que el valor creado por los cambios en las prácticas de compensación y de reconocimiento de los ingresos de los empleados puede parecer poca cosa en comparación, el impacto podría empezar a notarse en toda la empresa en tan solo unos meses. Los minoristas líderes tendrán que equilibrar la necesidad de ganancias rápidas frente al valor a largo plazo que puede ofrecer un gran proyecto.

**Figura 4.** La matriz de funciones ayuda a los minoristas a avanzar hacia la venta omnicanal.

	Diferentes canales	Integración de canales	Optimización de los canales	Desarrollo de funciones
<b>Puntos de contacto con los clientes</b>	Puntos de contacto de las funciones tradicionales, gestionados en silos. Se centra en los puntos de contacto en la tienda y en la Web.	El marco de la experiencia del cliente se utiliza para la adaptación de los puntos de contacto. Se investigan los puntos de contacto más allá de la tienda y la Web.	La integración fluida de los puntos de contacto proporciona una experiencia del cliente total y unas oportunidades de ingresos a través del recorrido de los clientes.	Competencias de diseño de la experiencia del cliente. Equipos de diseño de la experiencia del cliente en canales cruzados.

<b>Plataformas de interacción (física, digital, virtual)</b>	<p>Las tiendas son el foco para las interacciones de asociación en un espacio físico.</p> <p>Las Webs son el foco para que las plataformas digitales muestren los productos para el comercio electrónico.</p> <p>Plataformas virtuales limitadas a la mensajería instantánea y a las llamadas de comercio electrónico.</p>	<p>Experiencias digitales interactivas para la selección de productos en las tiendas.</p> <p>Las plataformas digitales son compatibles con aplicaciones móviles para comercio electrónico y el acceso a la tienda de los clientes.</p> <p>Las plataformas virtuales proporcionan una interacción en directo con los asociados remotos.</p>	<p>Cada plataforma de interacción está optimizada para ofrecer espacio, productos e interacciones de asociación únicos en cualquier punto de contacto.</p> <p>Espacios físicos diseñados en función de las plataformas digitales que crean experiencias nuevas y únicas con 3D, realidad virtual, realidad aumentada, etc.</p> <p>Las plataformas virtuales ofrecen interacciones con asociados en las Webs y los dispositivos de consumo.</p>	<p>Las plataformas físicas, digitales y virtuales evolucionan para innovar en el espacio, los productos y las interacciones entre personas.</p> <p>La plataforma con tecnología digital ofrece un modelo similar en cualquier dispositivo.</p> <p>Cadena de captación, creación y distribución de contenido digital.</p>
<b>Análisis</b>	<p>Recopilación de datos no planificada e inconexa.</p> <p>Visión del cliente disponible para los asociados de la tienda.</p> <p>Análisis separado del tráfico web.</p> <p>Los datos de las operaciones se centran en la cadena de suministro y el trabajo en la tienda.</p>	<p>Marco para la recopilación de datos sistemática del cliente a través de los canales.</p> <p>Datos del cliente integrados y disponibles en todos los canales.</p> <p>Recopilación de datos sobre la experiencia del cliente.</p>	<p>Toma de decisiones e innovación de la norma basadas en datos.</p> <p>Los datos de las operaciones permiten incentivos vinculados a la experiencia del cliente para los asociados.</p> <p>Recopilación, análisis e integración de datos (sociales) externos.</p>	<p>Visión del cliente unificada y única.</p> <p>Las aplicaciones de análisis y la emulación de comportamiento predictivas prevén las necesidades de los clientes.</p> <p>Los programas de fidelización y las bonificaciones identifican a los clientes en todos los puntos de contacto.</p> <p>Análisis de la experiencia del cliente: vídeo en la tienda/RFID, arquitectura con identificación del entorno.</p>
<b>Personas</b>	<p>Funciones de la experiencia del cliente limitadas a la tienda (cajeros/empleados de atención al cliente), agentes del centro de atención telefónica.</p> <p>Los incentivos se centran en los indicadores operativos y las ventas directas.</p>	<p>Liderazgo en experiencia del cliente, establecimiento de las funciones de diseño.</p> <p>Las herramientas de los asociados permiten proporcionar una experiencia del cliente de contacto frecuente.</p>	<p>Las funciones de la experiencia del cliente existen en todos los niveles de la organización.</p> <p>Los indicadores de la experiencia del cliente impulsan los planes de incentivos a todos los niveles.</p>	<p>Disponibilidad de esquemas y herramientas de incentivos de la experiencia de los clientes de marca específica.</p> <p>Se mide el rendimiento de los asociados según el compromiso del cliente.</p>

<b>Suministro/merchandising</b>	Surtido principal para tiendas que se amplía para el comercio electrónico. Diferentes equipos/planes de suministro de merchandising para las tiendas y el comercio electrónico.	Plan de suministro integral para las tiendas y el comercio electrónico. El equipo de merchandising digital es una nueva competencia.	Planes de suministro específicos para los diferentes segmentos. Las modas pasajeras y los productos nuevos aumentan los clics y el tráfico físico en las tiendas.	Control de la gestión de riesgos de inventario (para las modas pasajeras).
<b>Entregas/devoluciones</b>	Visibilidad online de la disponibilidad en las tiendas. Habilitación del proceso de "devoluciones en cualquier lugar". Centros de entrega optimizados para el envío.	Envío a la tienda con un clic. Disponibilidad de opciones de envío rápido. Recogida en la tienda con un clic. Reserva en la tienda con un clic. Envío desde la tienda con un clic.	La planificación dinámica de la red logística optimiza el flujo de mercancías y reduce los costes. Optimización de la recogida en la tienda para conseguir mayor velocidad y rendimiento.	Precisión del inventario suficientemente alta como para permitir la recogida en la tienda. Utilización de RFID para evitar errores de inventario y hacer más precisa la recogida. Automatización del almacén para el montaje o envío a partir de un único pedido.
<b>Precios/promociones</b>	Diferentes precios de los productos según el canal. Las promociones no están sincronizadas entre canales. Es posible que los canales compitan en precios, promociones.	Adaptación de los precios entre canales (online y tiendas). Promociones sincronizadas. Los canales no compiten.	La política de precios optimizada reconoce la diferencia en los niveles de servicio de los canales. Se comunica la política proactivamente a los consumidores. Los canales ofrecen ampliaciones del servicio optativas o complementarias.	Renovación de la estrategia de precios, de servicios y de fidelidad debido a la transparencia (comparación) y al modelo de fijación de precios de Amazon.

Fuente: IBSG de Cisco, 2012

## Las ventajas compensan el esfuerzo necesario

Los analistas y los teóricos han resaltado repetidamente el valor económico de la venta omnicanal. McKinsey & Company señaló en 2009 que los consumidores que compran en varios canales gastan anualmente aproximadamente cuatro veces más que los que compran en un solo canal.<sup>1</sup> Además, un estudio realizado en 2008 utilizando una muestra aleatoria de un millón de compradores que compraban en 24 categorías de productos de 750 minoristas en un período de cuatro años, mostró que el valor monetario de un cliente multicanal es, como media, aproximadamente un 15-30% superior al valor medio de un comprador de un solo canal.<sup>2</sup> Las empresas que "lo hacen bien" pueden disfrutar de mayores márgenes de beneficios y de un mayor crecimiento de los ingresos.



Sin embargo, el valor de la venta omnicanal no se limita solo a la generación de ingresos y a la cuota de cartera. Un informe de la Harvard Business School de 2010 identificó cinco categorías de sinergias operativas potencialmente significativas a medida que los minoristas pasan de las operaciones en canales diferentes a la integración optimizada:<sup>3</sup>

1. **Promoción y comunicación con el cliente en canales cruzados.** En una época en la que hasta dos tercios de los consumidores utilizan Internet para investigar sobre los productos y los servicios, los minoristas pueden aumentar la conversión total a la marca y las ventas ascendentes.
2. **Aprovechamiento de la información de canales cruzados y los estudios de mercado de un canal para mejorar las decisiones que se toman para otros canales.** Las ventas online pueden proporcionar información sobre los tipos de conversación entre exposición y ventas de diversos productos; de esta manera se obtiene información sobre la selección de productos ideal para los espacios de exposición claves de la tienda.
3. **Comparaciones de precios en canales cruzados.** La integración optimizada no sugiere una similitud de precios en todos los canales, sino el uso de los canales para resaltar las oportunidades específicas para los compradores y optimizar la obtención de beneficios. Las compras especiales o excepcionales se pueden gestionar mejor desde un punto único de distribución y, por lo tanto, se venden de manera más rentable online; las operaciones que se producen en las tiendas pueden resaltar las compras excepcionales online.
4. **Digitalización.** La digitalización de los productos, como los manuales de instrucciones, las facturas, los documentos de garantía y los registros, así como el uso de Internet para distribuir a todos los canales, puede reducir costes de personal y de gestión.
5. **Recursos físicos y operaciones comunes compartidos.** La distribución de los costes fijos entre los canales puede crear economías de escala y alcance. Por ejemplo, las bases de datos que reflejan las calificaciones y los comentarios o que permiten recomendaciones se pueden utilizar online, en las tiendas, en el catálogo y en el centro de atención telefónica.

## El camino a seguir

Hemos creado varias preguntas que ayudarán a los minoristas a diseñar un plan de cuatro pasos para conseguir las ventajas de la venta omnicanal:

1. **Defina una estrategia de gestión de alto nivel.**
  - ¿Está su marca posicionada para el éxito en un mundo que está cambiando rápidamente debido a las transiciones en la tecnología de consumo, la demografía y las proposiciones de valor competitivas?
  - Teniendo en cuenta la nueva definición de los segmentos de consumidores, ¿a cuáles se dirige?
  - ¿Qué productos, servicios y experiencias serán del interés de estos consumidores?

**2. Céntrese en la autoevaluación y la priorización.**

- ¿Qué funciones principales son necesarias para ganar en este nuevo entorno?
- ¿Existe la oportunidad de utilizar nuevos modelos operativos o nuevas tecnologías para conseguir estas funciones?
- ¿Cuánto tiempo, esfuerzo y riesgo implica la consecución de estas nuevas funciones?

**3. Diseñe la organización y los procesos operativos necesarios.**

- ¿Cuál es el proceso dentro del marketing para profundizar en el conocimiento del cliente y diseñar las experiencias de los clientes?
- ¿Qué procesos de las operaciones le permitirán llevar a cabo acciones relacionadas con estas experiencias de los clientes?
- ¿Qué procesos de merchandising son necesarios para crear soluciones de productos/servicios innovadoras y edificantes para el cliente?

**4. Determine las inversiones necesarias y supervise el progreso para tener éxito en la ejecución.**

- ¿Cuáles son los nuevos parámetros de rendimiento para las personas y las organizaciones?
- ¿Qué funciones de medición se aplican para supervisar el progreso y responder a las necesidades de los clientes?
- ¿Cuál es su capacidad de innovar y evolucionar continuamente?

A medida que utilice la matriz de funciones y responda a las preguntas que figuran en el presente documento, se encontrará en pleno proceso de convertirse en un distribuidor omnicanal. Aunque el camino no será fácil, creemos que las ventajas compensan el esfuerzo necesario, como muchos otros minoristas están empezando a descubrir.

Para obtener más información sobre cómo transformar sus operaciones en todo un mundo omnicanal, póngase en contacto con:

Edward Westenberg  
Director de ventas globales  
Grupo de Soluciones Empresariales para Internet  
+31 20 357 3594  
[ewestenb@cisco.com](mailto:ewestenb@cisco.com)

Bharat Popat  
Director de ventas globales  
Grupo de Soluciones Empresariales para Internet  
+1 408 894 8737  
[bpopat@cisco.com](mailto:bpopat@cisco.com)

Jon Stine  
Director de ventas globales  
Grupo de Soluciones Empresariales para Internet  
+1 503 598 7156  
[jostine@cisco.com](mailto:jostine@cisco.com)



## Notas finales

1. Fuente: "The Promise of Multichannel Retailing", *McKinsey Quarterly*, octubre de 2009.
2. Fuente: "Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies", Zhang, Irvin, Steenburgh, Farris, Kushwaha y Weitz, Harvard Business School, enero de 2010.
3. Fuente: "Key Issues in Multi-Channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions", Scott A. Neslin y Venkatesh Shankar, *Journal of Interactive Marketing*, volumen 23, 2009.

---

### Más información

Cisco IBSG (Internet Business Solutions Group) impulsa la creación de valor de mercado para nuestros clientes suministrando servicios de consultoría al nivel de CXO, conceptos de pensamiento líderes en el sector, y diseño e incubación de soluciones innovadoras. Al combinar la estrategia, los procesos y la tecnología, Cisco IBSG actúa como asesor de confianza para ayudar a los clientes a tomar decisiones transformadoras que convierten las grandes ideas en valor tangible.

Para obtener más información acerca de IBSG, visite <http://www.cisco.com/ibsg>.

---



Sede central en América  
Cisco Systems, Inc.  
San José, CA

Sede central en Asia-Pacífico  
Cisco Systems (EE. UU.) Pte, Ltd.  
Singapur

Sede central en Europa  
Cisco Systems International BV Amsterdam,  
Países Bajos

Cisco cuenta con más de 200 oficinas en todo el mundo. Las direcciones, y los números de teléfono y fax se pueden consultar en la Web de Cisco en [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

Cisco y el logotipo de Cisco son marcas comerciales o registradas de Cisco y/o sus entidades filiales en Estados Unidos y otros países. Si desea consultar una lista de las marcas comerciales de Cisco, visite [www.cisco.com/go/trademarks](http://www.cisco.com/go/trademarks). Las marcas registradas de terceros que se mencionan aquí son propiedad exclusiva de sus respectivos propietarios. El uso de la palabra "partner" no implica la existencia de una asociación entre Cisco y cualquier otra empresa. (1110R)