

# Cómo transformar la productividad de los empleados de Retail priorizando la experiencia del cliente



Dado que personalizar la experiencia del cliente se vuelve cada vez más crítico para su negocio, transformar la experiencia del espacio de trabajo es igual de importante. Los estudios muestran que el 76% de los compradores considera la buena atención al cliente como la prueba más auténtica de cuánto los valora una empresa,<sup>1</sup> y que el 89% ha dejado de hacer negocios con, al menos, una marca a causa de la mala experiencia del cliente.<sup>2</sup>

Como consecuencia de esto, la tendencia actual hacia la transformación digital, o DX, está impulsando un gran número de funcionalidades nuevas relacionadas con la productividad de los empleados. Muchas están basadas en las tecnologías móviles que ya son una parte íntima de la ruta de compra, lo cual les permite a los empleados participar mientras evitan los crecientes costos de armar equipos más grandes. Mejorar la experiencia del personal en forma directa y positiva tiene un impacto en la rotación, la productividad, la satisfacción de los empleados, los gastos operativos y las ventas.

# Cómo transformar la productividad de los empleados de Retail priorizando la experiencia del cliente

Solo uno de cada cinco retailers quiere aumentar la cantidad de empleados en las tiendas, y sin embargo, cuatro de cada cinco quieren mejorar la experiencia dentro de la tienda.<sup>3</sup> Para superar este desafío, las tiendas deben buscar la forma de transformar al típico empleado mal pagado y con falta de capacitación en uno valioso y motivado. También deben garantizar nuevas funcionalidades dentro de una infraestructura que cumpla con los requisitos de la Industria de Tarjetas de Pago (PCI) y minimice el riesgo de pérdida y robo de datos.

Gartner identifica tres formas clave mediante las cuales la transformación digital posibilita esto:

- El surgimiento de nuevas tecnologías móviles, sociales y de la nube que facilitan las experiencias digitales de empleados y compradores
- Entornos que permiten un abordaje de negocios más colaborativo, para que los gerentes atraigan, desarrollen y conserven a los mejores talentos
- Funcionalidades de análisis avanzadas que permiten medir el rendimiento del personal y de los gerentes para recompensar, alentar y conservar a los mejores empleados<sup>4</sup>

## Cómo crear el lugar de trabajo digital

Invertir en la transformación digital no solo implica mejorar la experiencia del cliente, sino también cambiar la organización misma: operaciones, cultura y modelos de ingresos.

La Transformación Digital define cómo las empresas usan las tecnologías digitales para aumentar cuantitativamente el rendimiento con el objetivo de:

- Mejorar la experiencia del cliente
- Aumentar la productividad del empleado
- Proteger la tienda y manejar los riesgos
- Optimizar las operaciones comerciales

Dentro de estas cuatro funcionalidades, los ejecutivos de hoy en día cada vez son más conscientes de la necesidad de atraer y facultar a los buenos talentos: El empleo en el Retail ha crecido en medio millón de puestos de trabajo en los últimos cuatro años, y se espera que aumente otro millón para el 2022.<sup>10</sup> Casi un tercio de estos ejecutivos también clasifica la mano de obra como una prioridad principal y resalta la necesidad de crear y promover el desarrollo del “espacio de trabajo digital”.<sup>11</sup>

# 93%

**El 93% de los consumidores dice que las empresas no pueden superar sus expectativas de servicio.<sup>5</sup>**

# 80

**“Empleados no disponibles” se ubicó en el percentil 80 entre las cosas que a los clientes más les disgusta sobre la experiencia de compra en las tiendas.<sup>6</sup>**

# 68%

**El 68% de las ventas perdidas se podría haber recuperado si el empleado hubiese podido pedir el artículo y enviarlo a la casa del comprador.<sup>7</sup>**

# 55%

**El 55% de las ventas perdidas se habría concretado si el empleado hubiese encontrado ese artículo en stock en otra sucursal.<sup>8</sup>**

# 50%

**Más del 50% de los consumidores cree que ha disminuido la cantidad de ayuda de venta que hoy recibe en las tiendas.<sup>9</sup>**

# Cómo transformar la productividad de los empleados de Retail priorizando la experiencia del cliente

“Estamos en el negocio de las personas que se ocupan de las personas y, desde el punto de vista tecnológico, el servicio que brindamos es el de permitir que nuestros empleados de atención al público trabajen para deleitar a nuestros huéspedes”

– Joshua Sloser, Vicepresidente de Innovación, Hilton Worldwide

Paradójicamente, un segundo informe muestra que menos del cinco por ciento de las grandes organizaciones está realmente siguiendo estas iniciativas.<sup>12</sup> En muchos sentidos, esto quizá refleja el hecho de que muchas organizaciones simplemente no saben cómo comenzar a crear un espacio de trabajo no solo digital, sino también “físico-digital”: un entorno de trabajo social, móvil e impulsado por datos que fundamentalmente les permita a los retailers cambiar la manera de relacionarse con los clientes. El negocio físico-digital omnicanal también está creando nuevas tareas para empleados dentro de la tienda, como el procesamiento de devoluciones en línea en la tienda. Sin embargo, al no actuar para digitalizar al personal, los retailers se pierden una posibilidad equivalente a USD 187 000 millones de reducir costos de personal y operativos, la única gran oportunidad que la transformación digital tiene para ofrecer.<sup>13</sup> La investigación de Cisco muestra que los retailers están destinando el 37% de sus prioridades de inversión a la experiencia del cliente, pero solo el 6% a la productividad de los empleados.<sup>14</sup>

Para aprovechar esta oportunidad, las tecnologías que anteriormente no estaban disponibles, como la tecnología de la nube, móvil, social y la Internet de las Cosas (el uso de sensores y otros dispositivos como parte de su iniciativa de digitalización), están disponibles en la tienda para facilitar este nuevo modelo de trabajo, procesos y prácticas.

## Primera prioridad: Cómo superar los índices de rotación de los empleados

El Retail es generalmente reconocido como uno de los rubros con índices más altos de rotación en cualquier industria. El Hay Group informa que tiene un índice de rotación promedio del 67% de empleados de media jornada.<sup>15</sup> Hay una razón para esto: Zeynep Ton de la Sloane School of Management del MIT afirma que un quinto de los retailers estadounidenses tiene malos trabajos, con sueldos bajos, escasos beneficios, horarios que cambian sin aviso previo y pocas oportunidades de progresar.<sup>16</sup>

Sin embargo, la alta rotación es tan mala para la tienda como para los empleados. Un estudio realizado por el Center for American Progress señaló que encontrar, contratar y capacitar al reemplazo

de un empleado con sueldo mínimo cuesta, en promedio, USD 3328 o el 16% del salario de un año. Sin embargo, los costos reales pueden ser mucho más altos, ya que se deben considerar los fondos perdidos en el proceso de contratación, los costos de incorporación y capacitación, el costo de los errores y la baja productividad durante el período de capacitación, y el impacto en la cultura empresarial y en la productividad de otros empleados.<sup>17</sup>

Pero esto no tiene que ser de esa manera. Varios informes, como el estudio Harvard Business Review que incluyen a Costco, Trader Joe's, QuikTrip y Mercadona, muestran que los empleados de tiendas comprometidos son más productivos y se centran más en el cliente, lo que genera una mayor satisfacción del cliente y, por supuesto, mayores ventas.<sup>18</sup> De hecho, otro estudio demostró que entre 1997 y 2014, los líderes en experiencia de empleados superaron el mercado bursátil general y generaron una rentabilidad anualizada de casi el doble del índice S&P 500.<sup>19</sup> Gartner cita un estudio de Aon Hewitt de 2015 que muestra que “un aumento del cinco por ciento en el compromiso de los empleados está vinculado a un aumento del tres por ciento en el crecimiento de los ingresos en el año siguiente.”<sup>20</sup>

Sin embargo, a pesar de estos estudios y otros similares, muchos retailers aún no han podido transformar estos hallazgos en rendimiento. Después de todo, para ellos es un gran cambio cultural poder confiar una parte más grande del éxito comercial a los empleados. Para una industria que fue considerada una de las más conservadoras en inversión tecnológica antes de 2008, esto es sin duda un cambio profundo.

## Cómo crear nuevos modelos para la productividad de los empleados

El grupo de empleados actual está cambiando, y las formas tradicionales de trabajar no añaden el valor de antes. El Retail siempre ha incluido una cantidad desproporcionada de trabajadores jóvenes, conocidos como millennials.

Los trabajadores millennials ahora son mucho más expertos en tecnología digital. Esperan trabajar de una manera más flexible y receptiva en sus entornos, y quieren recibir mayores oportunidades en su trabajo. Desean estar conectados en todo

# Cómo transformar la productividad de los empleados de Retail priorizando la experiencia del cliente

momento, trabajar de manera colectiva y acceder a información para ellos y para los clientes cuando y donde sea necesario. Los datos de Pew también muestran que los millennials son más propensos que otros grupos a usar sus teléfonos para leer contenido educativo o para buscar y postularse a un trabajo.<sup>21</sup>

Pero va más allá de eso. El personal del Retail ahora incluye cada vez más trabajadores mayores o reinsertados. Las preocupaciones iniciales sobre la posibilidad de que los trabajadores mayores sean menos productivos se ha refutado categóricamente.<sup>22</sup> Estos empleados experimentados aportan un nivel de conocimiento y confianza en sí mismos a sus funciones que logra mejorar ampliamente la experiencia del Retail. Pero ellos también son más expertos en tecnología digital que antes. De hecho, el concepto de empleado “millennial” está dando lugar al “trabajador de la generación C”: un empleado de cualquier edad que está conectado, es capaz y se siente seguro con las tecnologías de hoy en día.

El desafío que tienen los retailers es conectarse con los trabajadores de la generación C en su propio campo, invirtiendo en tecnologías que fortalezcan a los empleados, resuelvan problemas de negocio comunes y le den a la gerencia la confianza de que los empleados están optimizando estas capacidades para brindar su apoyo a la tienda.

## Conectamos a los empleados con la información de los productos

Incluso hoy en día, muchos retailers dudan en implementar una red inalámbrica en las tiendas porque temen que los empleados “jueguen todo el día”; en otras palabras, que se comporten irresponsablemente en la red. Es importante superar esta preocupación básica, y afortunadamente, ahora es posible lograrlo.

Hoy en día, al menos el 73% de los clientes creen que están mejor informados que los vendedores.<sup>23</sup> ¿Por qué? Porque se pueden conectar en cualquier momento –incluso cuando están en la tienda, usando su red móvil si usted no instala una red inalámbrica gratuita– y buscar información de productos, promociones, descuentos y precios comparativos. Al no permitirles a los empleados acceder a los mismos datos que tienen sus clientes, usted baja su eficiencia, disminuye su reputación y reduce la posibilidad de una venta.

El acceso móvil inmediato con el dispositivo móvil proporcionado les brinda a los empleados de atención al público herramientas para lograr interacciones más efectivas con los clientes. Además, aumenta la capacidad de los trabajadores de brindar un valor inmediato a los clientes: acceder a información de inventario, transferir productos o solicitar una entrega rápida. Cuando los empleados tienen una visión integral del producto, del inventario y de las promociones, usted aumenta su capacidad de cerrar la venta.



# Cómo transformar la productividad de los empleados de Retail priorizando la experiencia del cliente

El Wi-Fi dentro de la tienda también permite contar con herramientas personalizadas más potentes. Por ejemplo, puede instalar quioscos en los pasillos para que los clientes o empleados tengan acceso inmediato a expertos virtuales mediante interacciones en vivo por video. Una breve charla con este experto, que generalmente es parte de un centro de contacto con el cliente, responde preguntas, resuelve problemas e impulsa el proceso de compra. Forrester calcula que la tasa de conversión de una interacción entre un experto en la materia y un potencial cliente mediante audio solamente (como una llamada telefónica) es del 50%, pero la tasa de conversión con audio y video supera el 90%. La misma investigación muestra que las ventas cruzadas aumentan de 1,4 a 2,5 productos por cliente cuando se agregan las funcionalidades de video.<sup>24</sup>

## Conectamos a los empleados

De esta manera, la red inalámbrica en la tienda se convierte en la base de un modelo de trabajo más colaborativo, que optimiza las comunicaciones entre los clientes y empleados, para que los empleados puedan hacer mejor su trabajo y, a su vez, para que los gerentes puedan atraer, perfeccionar y retener a los mejores talentos. En una encuesta reciente, el 82% de los empleados estuvo de acuerdo en que mejorar la comunicación dentro de la tienda entre el personal y los gerentes tendría un impacto positivo en la experiencia de compra del consumidor.<sup>25</sup>

También puede adoptar soluciones en red que generen un lugar de trabajo digital basado en “espacios de trabajo en equipo”, esencialmente, comunidades en la tienda que eliminan las fronteras entre los trabajadores individuales, entre las tiendas y entre las tiendas y las oficinas centrales. En las “salas” virtuales seguras, la coordinación entre puntos de venta y proveedores se convierte en una posibilidad ágil y sofisticada impulsada por una comunicación más estrecha entre sus trabajadores.

Por ejemplo, en esta área segura, los empleados pueden intercambiarse archivos y completar tareas de merchandising, operaciones o administración de inventarios. Las directivas se descargan directamente, y se toman fotos con un dispositivo móvil, que luego se suben a un espacio seguro de intercambio de archivos y colaboración. Tal proceso pone al correo electrónico, al papel y al fax completamente fuera de la ecuación del merchandising. Así, los empleados pueden pasar más tiempo vendiendo y menos tiempo fuera del piso.

## Conectamos a los empleados con la capacitación

Las investigaciones demuestran que, cuanto más invierte una organización en el desarrollo del talento de los empleados, más probabilidades tiene de retenerlos. Según el informe “Bridging the Skills Gap” (Cómo cerrar la brecha de talentos) de la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD), el 41% de los empleados de aquellas empresas que invierten poco o nada

en capacitación señaló que es probable que dejen la empresa en el plazo de un año. Por el contrario, esa cifra descendió al 12% en aquellos empleadores que invirtieron significativamente en formación y desarrollo.<sup>26</sup>

La transformación digital le permite utilizar su red para mejorar la productividad y el nivel de compromiso de los empleados mediante capacitación rentable y siempre disponible. La incorporación de los nuevos empleados se torna más completa y menos costosa gracias a sesiones interactivas o grabadas adaptadas a las prácticas, tareas y herramientas que tendrán en el trabajo. Las capacitaciones más avanzadas también ayudan a identificar a los empleados que están listos para un ascenso al ofrecerles nuevas habilidades que perfeccionan sus talentos.

Los empleados también pueden acceder rápidamente a novedades de las oficinas centrales, ventas pendientes, ofertas de descuento, retiradas de productos, nuevos procesos y otros asuntos críticos que impactan directamente en sus trabajos. También pueden recibir reconocimiento público y acceder a una nueva dirección, oportunidades internas y otras oportunidades de empleo.

## Cómo mejorar la gestión del personal con análisis en tiempo real

Desde millennials hasta expertos en tecnología digital, el cliente siempre conectado de hoy elige cada vez más la experiencia por sobre el costo, y el contenido (información de productos, videos, contenido promocional e interactivo) por sobre los contactos de ventas tradicionales. Y además, a menudo está dispuesto a pagar más por ello. Según Oracle, el 86% de los clientes gastará más para obtener una mejor experiencia.<sup>27</sup> También es más probable que regrese: un aumento del 10% en la retención de clientes se traduce en un 30% más de valor para la compañía.<sup>28</sup>

El seguimiento de cerca de la experiencia del cliente y el compromiso de los empleados proporciona los datos necesarios para solucionar uno de los desafíos más importantes del Retail: la gestión diaria del personal. La determinación de cuántas personas incorporar, cuándo y para qué área de la tienda es un punto importante en término de costos para las ubicaciones de las tiendas. Este problema suele complicarse con factores externos, como las fórmulas exigidas por la sede central; por ejemplo, la cantidad de empleados en la tienda por metro cuadrado.

Sin embargo, un aspecto poderoso de la transformación digital es que las nuevas tecnologías le permiten acceder a fuentes de datos sobre el tráfico de clientes y empleados más específicas que antes no estaban disponibles. Con una red de mapas de calor obtenidos de dispositivos, sensores, contadores de tráfico, cámaras y otras herramientas, las tiendas pueden recurrir a métricas en tiempo real para comprender de forma más detallada cómo aprovechar al máximo su personal.

# Cómo transformar la productividad de los empleados de Retail priorizando la experiencia del cliente

Los gerentes sénior también pueden usar esos análisis para guiar y motivar al personal con el objetivo de mejorar la productividad y la eficiencia. Su análisis permite que los empleados comprendan quién está en la tienda, qué están haciendo, dónde están y por qué, lo que a su vez les permite asistir a los compradores con mayor rapidez.

Por último, el acceso a los análisis avanzados alivia las preocupaciones en torno a dar mucho acceso en línea a los empleados. Gracias a las funcionalidades analíticas, puede medir el desempeño, los ingresos por empleado y otras métricas para incentivar y potenciar a sus mejores trabajadores. Mediante el control y seguimiento del rendimiento, y el uso de herramientas y aplicaciones en línea para establecer objetivos realistas, usted puede confiar en que está recompensando y promoviendo empleados con conocimientos sólidos, una buena ética de trabajo y una firme lealtad a la empresa.

Además, los avances en las herramientas automatizadas de programación y planificación laboral permiten que los gerentes mejoren la motivación y el rendimiento en las tiendas. Las métricas de rendimiento pueden fomentar una mayor colaboración entre la gerencia, los empleados y los clientes, por ejemplo, mediante la colaboración y la ludificación móviles, para conectar mejor las acciones motivadoras con los resultados de los clientes.<sup>29</sup>

## Cómo preparar empleados que prioricen a los clientes

Hoy en día, los clientes cada vez más exigentes desean ser atendidos por empleados informados, tener una experiencia de servicio impecable y recibir atención personalizada, según



sea necesario: el 83% de los consumidores quiere algún tipo de asistencia en su recorrido de compra, incluso en línea.<sup>30</sup> Con el acceso continuo a nuevos niveles de datos de clientes, empleados, empresas e inventarios, usted puede:

- Identificar maneras innovadoras de atender al cliente mientras mejora el trabajo de los empleados
- Obtener información detallada sobre comportamientos, desde inteligencia de negocios hasta redes sociales
- Expandirse desde la venta de bienes a servicios y funcionalidades
- Desarrollar modelos de negocio actualizados que aprovechen las nuevas funcionalidades digitales
- Crear nuevas categorías de productos rápidamente

Las tiendas que cumplan con estas metas generarán lealtad, ya que los compradores podrán controlar lo que compran y cuándo, dónde y cómo lo compran. Las tiendas pueden utilizar los datos que han adquirido para maximizar las capacidades de los trabajadores a través de una mejor colaboración, el acceso a información y opciones de servicio. Los empleados pueden dedicar más tiempo a asesorar al cliente y menos a trámites y tareas administrativas, lo cual optimiza la experiencia en la tienda.

## Cómo implementar la productividad digital como parte de su transformación digital

Lograr la productividad óptima de los trabajadores es un proceso complejo, que involucra varias disciplinas de una empresa. A medida que avanza en su transformación digital, debe estar dispuesto a explorar cambios profundos en procesos, en la cultura y en la tecnología; de hecho, esto es esencial para el éxito. Mejorar la productividad es una de las principales metas de inversión para las tiendas: IDC predice que, para 2019, la inteligencia artificial aumentará la productividad en un 30% y los KPI, entre un 10 y un 20%. En el mismo período, la robótica y las tecnologías digitales pueden aumentar la productividad hasta tres veces en la tienda, el almacén y la distribución.<sup>31</sup>

Pero tales cambios no tienen que ser costosos ni deben implementarse de una sola vez. Debido a que cada organización es única, es importante crear una “cultura de la productividad” específica para sus metas y tipos de trabajadores. Con más de 30 años en la Industria del Retail, Cisco se asocia con usted para ayudarlo a superar la brecha entre la inversión en tecnología y la obtención del valor adecuado:

1. Proporciona a los empleados el acceso que necesitan para ofrecer un servicio óptimo, aumentar la satisfacción y reducir la rotación de personal, mientras que satisface sus expectativas tecnológicas.

# Cómo transformar la productividad de los empleados de Retail priorizando la experiencia del cliente

- Ayuda a las tiendas a cumplir con la promesa de la marca a través de servicios exclusivos, ofertas diferenciadas y asesoramiento valioso para lograr la mejor experiencia del cliente.
- Ofrece estas funcionalidades en una infraestructura segura y ágil que prepara a su tienda para futuras innovaciones en respuesta a los cambios en el mercado.

En la tienda y en la organización omnicanal, las tecnologías de hoy en día le permiten cambiar significativamente la forma en que trabajan sus trabajadores y compran sus compradores. La transformación digital ofrece una oportunidad única para que

las tiendas maximicen la productividad, la satisfacción y la capacidad de los trabajadores de acompañar la experiencia del cliente.

## Más información

Para obtener más información, contacte a su representante de Cisco y visite nuestro sitio web: [http://www.cisco.com/c/es\\_mx/solutions/industries/retail.html](http://www.cisco.com/c/es_mx/solutions/industries/retail.html).

Síguenos en @CiscoRetail.



- Aspect Consumer Experience (Experiencia del cliente con Aspect) (2015).
- Customer Experience Impact Report (Informe de impacto de la experiencia del cliente) (2011).
- "Why Retailers Need to Find the Perfect Blend of Art + Science to Be Relevant to Shoppers Again" (Por qué los minoristas necesitan encontrar la combinación perfecta de arte y ciencia para volver a ser relevantes para los compradores), EKN Research (octubre de 2016).
- "Digital Business Requires an Excellent Associate Experience to Drive Retailer Success" (El negocio digital requiere una excelente experiencia del empleado para impulsar el éxito de los minoristas), de Kelsie Marian y Joanne Joliet, Gartner (3 de octubre de 2016).
- "Social Media Raises the Stakes for Customer Service" (Las redes sociales aumentan la importancia de la atención al cliente), American Express (mayo de 2012).
- "Blame the Associate" (Culpar al empleado), *RIS News* (octubre de 2016).
- "2011 Holiday Shopping Survey" (Encuesta sobre compras durante las fiestas en 2011), Motorola (2011).
- "What's Driving Tomorrow's Retail Experience?" (¿Qué impulsa la experiencia de venta del mañana?), Motorola.
- "Holiday Retail Survey" (Encuesta sobre ventas durante las fiestas), Deloitte (2016).
- "Retail Needs Top Talent" (El comercio minorista necesita grandes talentos), de Matthew Shay, National Retail Foundation (noviembre de 2016).
- "Digital Business Requires an Excellent Associate Experience to Drive Retailer Success" (El negocio digital requiere una excelente experiencia del empleado para impulsar el éxito de los minoristas), Gartner.
- Gartner, *ibid*.
- "Where to Begin Your Journey to Digital Value in the Private Sector" (Dónde comenzar su viaje hacia el valor digital en el sector privado), Cisco (2016).
- "Closing the Gaps in Retail Innovation" (Cómo cerrar las brechas en la innovación del sector minorista), Cisco (2016).
- "Hay Group Study Finds Employee Turnover in Retail Industry Is Slowly Increasing" (Estudio de Hay Group revela que la rotación de los empleados en el sector de ventas minoristas está creciendo lentamente), Korn Ferry/Hay Group (mayo de 2012).
- "Why Good Jobs Are Good for Retailers", (Por qué los buenos empleos son buenos para los minoristas), de Zeynep Ton, MIT, Harvard Business Review (2012).
- "Employee Retention – The Real Cost of Losing an Employee" (Retención de los empleados: el costo real de perder un empleado), de Christina Merhar, Zane Benefits (4 de febrero de 2016).
- "Why Good Jobs Are Good for Retailers" (Por qué los buenos empleos son buenos para los minoristas), de Zeynep Ton.
- "Digital Business Requires an Excellent Associate Experience to Drive Retailer Success" (El negocio digital requiere una excelente experiencia del empleado para impulsar el éxito de los minoristas), Gartner.
- Gartner, *ibid*.
- "Millennials Engage with Their Phones More than They Do with Actual Humans" (Los millennials se relacionan más con sus teléfonos que con humanos reales), de Catey Hill, *MarketWatch* (21 de junio de 2016).
- "Is an Aging Workforce Less Productive?" (¿Una fuerza de trabajo con más edad es menos productiva?), de Gary Burtless, Brookings (junio de 2013).
- "Shoppers Would Rather Consult Smartphones than Consult Store Associates, Survey Finds" (Según una encuesta, los compradores prefieren consultar sus smartphones antes que a los empleados de la tienda), *Internet Retailer* (diciembre de 2010).
- "Cisco Remote Expert Solutions for Retail" (Soluciones Cisco Remote Expert para comercios minoristas), Cisco Systems (2016).
- "13 Reasons Why You Hate Shopping" (13 razones por las que odia comprar), de Gary Ambrosino (2016).
- "5 Best Practices for Workforce Productivity" (5 mejores prácticas para aumentar la productividad de la fuerza de trabajo), de Emad Rizkalla.
- Customer Experience Impact Report (Informe de impacto de la experiencia del cliente), Oracle (2011).
- "6 Retention Marketing Strategies" (6 estrategias de marketing para la retención), LoginRadius (2015).
- "Digital Business Requires an Excellent Associate Experience to Drive Retailer Success" (El negocio digital requiere una excelente experiencia del empleado para impulsar el éxito de los minoristas), Gartner.
- "Global Survey Reveals that 83% of Consumers State a Need for Some Form of Support During Their Online Shopping Journey" (Encuesta global revela que el 83% de los clientes necesita alguna forma de asistencia durante la compra en línea), PRNewswire (enero de 2013).
- "IDC Futurescape: Worldwide Retail 2017 Predictions" (IDC Futurescape: proyecciones de minoristas para 2017 a nivel mundial), IDC (noviembre de 2017).



**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 tiene más de 200 oficinas en todo el mundo. Las direcciones, los números de teléfono y de fax están disponibles en el sitio web de Cisco: [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

Cisco y el logotipo de Cisco son marcas comerciales de Cisco Systems, Inc. y/o de sus filiales en los Estados Unidos y otros países. Para obtener una lista de las marcas comerciales de Cisco, visite [www.cisco.com/go/trademarks](http://www.cisco.com/go/trademarks). Las marcas comerciales de terceros mencionadas pertenecen a sus respectivos propietarios. El uso de la palabra partner no implica la existencia de una asociación entre Cisco y cualquier otra compañía. (1005R)