

# Omni-canal: Retos de una Cadena de Suministro de Retail

CARLOS GARCÍA  
Director de la Práctica de Estrategia de Operaciones

## Síguenos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec\_

 @PerspectivaSintec

## EL PANORAMA CAMBIANTE DEL RETAIL

Como en el resto del mundo, el panorama del Retail en México se encuentra en un estado de cambio. Gracias al incesante avance de la interconectividad y acceso a información de los consumidores, así como de su creciente expectativa de tener una experiencia de compra más personalizada y efectiva sin importar el medio que utilice, hoy en día las empresas de Retail mexicanas están teniendo que aprender no sólo a vender de nuevas maneras, sino también a operar de maneras para las que sus Cadenas de Suministro no fueron diseñadas.

Incluso habrá quienes opinen que aquellas Cadenas de Retail que no estén trabajando en migrar hacia una visión Omni-canal de su *Customer Experience Management* (CEM) ya van muy tarde en relación a sus competidores y años luz de generar una experiencia innovadora en el proceso de compra.

Pero, ¿qué es exactamente un enfoque Omni-canal?, ¿es lo mismo que una operación Multi-canal (muchas empresas ya manejan tanto tiendas físicas como plataformas en sus páginas web como los Carritos de Compra)? Y, ¿qué implicaciones tiene en cuanto a la configuración y operación de la Cadena de Suministro? Para contestar estas preguntas, empecemos por entender claramente de qué se trata el término Omni-canal y cómo se diferencia de lo Multi-canal.

## MULTI-CANAL VS. OMNI-CANAL

El término Multi-canal se refiere a llegar al mercado a través de múltiples canales de venta y distribución que operan de manera independiente, sin ninguna interacción entre ellos. Por ejemplo, dentro de una Cadena podemos encontrar que por un lado, se atiende a los clientes en puntos de venta físicos; en cambio, por otra parte se pueden recibir pedidos en un *“Call-Center”* para artículos incluidos en un catálogo impreso. En este ejemplo, es posible que no todos los artículos disponibles en los puntos de

venta estén incluidos en el catálogo y a su vez, quizá algunas promociones ofrecidas en el catálogo no estén habilitadas para los clientes que acuden a los puntos de venta.

Típicamente y en el mejor de los casos, Cadenas con un enfoque como este evolucionaron de un modelo de distribución Uni-canal (suponiendo que la Cadena se planeó originalmente para atender sólo a Puntos de Venta físicos) a una configuración con capacidades dedicadas para los nuevos canales – por ejemplo optando por adquirir almacenes y operaciones de surtido dedicadas a la entrega de pedidos de catálogo desde un inventario independiente al que se utiliza para abastecer las tiendas.

Un modelo de operación Multi-canal como el que se describe en el ejemplo anterior es efectivo atendiendo a las necesidades de los clientes siempre y cuando las Ofertas de Valor a cada canal y tipo de cliente sean independientes, y las expectativas de los canales “menos bien” atendidos no comiencen a complicarse en cuanto a la amplitud del portafolio de productos y marcas requeridas, formas de pago más variadas e incluso, opciones de entrega de la mercancía comprada (como la entrega a domicilio *“express”* o el recoger en tienda una compra realizada mediante otro canal).

No obstante, la realidad nos dice que para los consumidores, las distinciones entre los nuevos canales de venta que habilitan el Comercio Electrónico se van desdibujando cada vez más entre: páginas de internet especializadas, tiendas virtuales (e.g. Amazon), el uso de tablets o Smart-phones y hasta la venta por Redes Sociales (*“Social Commerce”*); y es justo en esta nueva complejidad donde la Estrategia Multi-canal para configurar y operar las Cadenas empieza a quedarse corta.

En cambio, el enfoque Omni-canal busca evolucionar el concepto Multi-canal para lograr una experiencia de compra única y consistente para

los clientes a través de los diferentes canales atendidos, y mejor aún, sin importar qué canal es utilizado. Asegurando la simplicidad en el uso, confiabilidad en el proceso y un servicio que les permite satisfacer sus necesidades cuándo y cómo quieran, los clientes deben percibir una oferta integrada y enfocada en las marcas y no el canal.

Para lograrlo, es necesario primero unificar la información y mensajes en cada “*touch-point*” con el cliente para trascender la actividad individual por canal, y que como consecuencia la experiencia de compra de estos nuevos canales más que canibalizar la venta actual, genere venta incremental. Y en un segundo paso, explotar internamente esa información recolectada asegurando que le llegue a los diferentes actores de la Cadena de Suministro involucrados en entregar esos pedidos en tiempo y forma.

Para los clientes, la visibilidad en tiempo real de las existencias en cualquier punto de la Cadena, así como de los tiempos de entrega compromiso son lo mínimo requerido para darles la confianza suficiente para realizar su compra. Para las Cadenas, esta confianza se traducirá en un enorme beneficio – los resultados mundo-real del enfoque Omni-canal ya han demostrado incrementos en venta total y venta a “*full-price*” (asegurando la disponibilidad de inventarios en el momento y ubicación requeridos), así como mejoras en índices de retención de clientes.

## **UN CAMBIO DE FONDO EN LA CADENA DE SUMINISTRO: TODO AL ALCANCE DEL CLIENTE.**

Para poder capitalizar estos beneficios hacia el mercado, es necesario replantear la Estrategia detrás de la configuración y operación de la Cadena de Suministro para crear capacidades nuevas en cómo procesar los pedidos de los clientes, identificar la mejor manera de entregar las mercancías (considerando el tiempo de entrega comprometido y buscando optimizar el costo total de surtir el pedido), realizar la entrega perfectamente y, de ser necesario, procesar devoluciones, a través de todos canales al alcance del cliente.

Sin duda esto implica un rediseño profundo de Procesos, Habilitadores y Capacidades Organizacionales, y se debe basar en los futuros requerimientos del Mercado para definir cómo re-configurar la Cadena de Suministro. Primero, se debe consensuar una nueva Estrategia de Suministro que habilite la Oferta de Valor para los nuevos Canales y que esté alineada con los Impulsores de Negocio a largo plazo en cuanto a qué competencias organizacionales se desarrollarán internamente y qué cosas se buscarán tercerizar.

Posteriormente se debe entender claramente cómo se afectarán los procesos actuales y qué nuevos procesos se deberán implementar para soportar la recopilación de información, la toma de decisiones, la movilización de la mercancía a lo largo de la Cadena y la visibilidad y gestión de la operación en tiempo real que serán necesarios para la nueva visión de la cadena Omni-canal. Y ya teniendo el mapeo de la operación “*To-Be*”, seleccionar las herramientas tecnológicas que mejor soporten las funcionalidades requeridas.

En cuanto a las decisiones tanto de configuración y capacidades de la Red de Distribución (a tomar dependiendo del modelo operativo a implementar) como en los procesos y herramientas de tecnología a implementar, un punto importante es pensar no sólo en el crecimiento futuro de categorías y volúmenes de venta, sino también en las tendencias que ya se vislumbran sobre el horizonte para los Canales ya identificados, buscando cada vez más la sofisticación de las Ofertas de Valor y el Marketing Personalizado.

**Carlos García**

Director de la Práctica de Estrategia de Operaciones

[carlos.garcia@sintec.com](mailto:carlos.garcia@sintec.com)

**CIUDAD DE MÉXICO**

**MONTERREY**

**BOGOTÁ**

**SAO PAULO**

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)

[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)