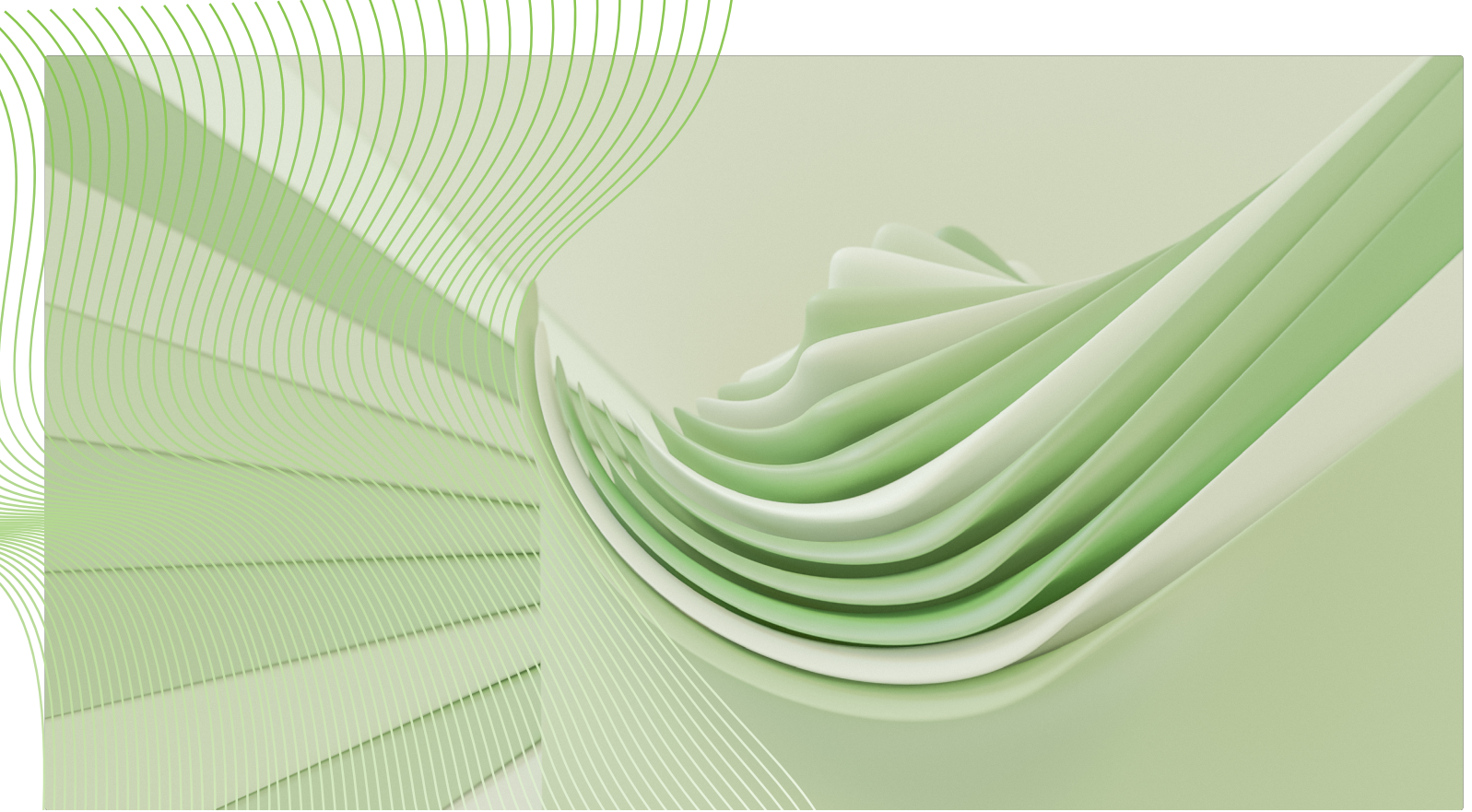


Desafíos en las Devoluciones del Retail Chileno



Resumen Ejecutivo

Este documento proporciona un punto de vista que aborda el proceso de devoluciones en la industria del *Retail* y analiza los principales puntos de dolor que enfrentan los clientes, colaboradores y el propio *Retailer* respecto a este proceso. Para abordar los puntos de dolor identificados, se presenta una categorización que los clasifica según el ámbito a tratar y cómo estos pueden afrontarse para determinar la mejor forma de solucionarlos. Adicionalmente, se describe un experimento de *benchmark* entre tres diferentes *Retailers* con presencia en Chile, con el fin de evaluar el proceso de devolución desde el punto de vista de la experiencia del cliente. Finalmente, el propósito de este trabajo es resaltar la importancia de abordar el proceso de devoluciones en la industria del *Retail* como una oportunidad de mejora, tanto la experiencia del cliente, como en la eficiencia operativa.

Los puntos de dolor que se identifican en un proceso de devolución se dividen en tres dimensiones: cliente, colaborador y el propio *Retailer*. El desafío es hacer converger y complementar entre sí los procesos afectados, la tecnología involucrada y el cambio sobre las personas con un único fin: generar experiencias de devolución sin fricción independiente de dónde, cómo y cuándo se realicen.



Los *Retailers*, al analizar el viaje del cliente, actualmente son capaces de visualizar y capturar - al tener cada vez más información y capacidad analítica - los distintos puntos de dolor que viven en un flujo de compra "tradicional". Sin embargo, los puntos de contacto ya no están solo en una dirección o un único canal, y es aquí donde la logística inversa y las devoluciones de compras han comenzado a tener un rol determinante en el comportamiento de los consumidores finales y en cómo estos deciden si volverán o no a comprar en un *Retail* en particular.

Si bien, en una tienda física podemos probar, mirar o tocar nuestra futura compra y tomar una decisión sobre esta, el auge de la venta online en los últimos años desde la pandemia ha sido considerable, pasando de representar cerca de un:

7% de las compras del Retail el año 2019 a un **23%** en el año 2022¹

Consecuentemente, dicho incremento ha provocado **niveles de devolución mucho más elevados** que las compras en tienda.

Específicamente **30%** **v/s** un **10%** al existir menor sensibilidad del producto que se esta comprando².

Actualmente, muchas estrategias están centradas en los consumidores finales, mas no hay que dejar de lado a los usuarios internos y a los que pertenecen al ecosistema del *Retailer*. Dichos usuarios se ven afectados frecuentemente por procesos con ausencia de definiciones o actualizaciones, así como por tecnologías que no se adaptan a los requerimiento, rapidez, o incluso que no cuenten con las integraciones requeridas entre sistemas. En paralelo, lo anterior afecta directamente la data e indicadores de gestión necesarios para tomar decisiones correctas y corregir a tiempo cualquier oportunidad de mejora detectada con esta información.

¿Cuáles son estos dolores y qué opciones encontramos para mitigarlos?

¹Cámara Nacional de Comercio (2022), Informe Ventas Online del Retail Cuarto Trimestre 2022; <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2023/02/Informe-Ventas-Online-Cuarto-Trimestre-2022.pdf>

²Deloitte (2023), 2023 retail industry Outlook; Retail Industry Outlook 2023 (deloitte.com)



Journey de Devoluciones en un Retailer

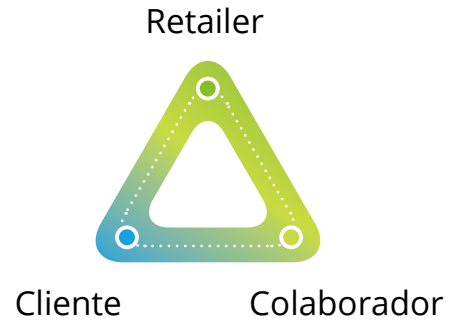
En el mundo del *Retail*, el proceso de devoluciones es una parte inevitable de la experiencia al cliente. Las razones de devolución pueden ser múltiples, desde un producto con falla, la entrega de un producto equivocado o la insatisfacción del cliente con el producto. Es por esto que los *Retailers* deben estar preparados para manejar este proceso desarrollando un journey o recorrido que guíe el cliente a tener una experiencia lo más sencilla y rápida posible.

Desde el momento en que el cliente decide hacer una devolución hasta que este recibe la devolución de su dinero, el journey de la devolución se puede plasmar de la siguiente manera:



Principales Puntos de Dolor vividos por el Cliente, el Colaborador y el Retailer

Al identificar los puntos de dolor que surgen del proceso de devoluciones, fue posible agruparlos según quién es afectado por cada uno de estos. En este caso, nuestro análisis se enfocará en analizar los grupos de Cliente, Colaborador y el *Retailer*, en donde sus puntos de dolor en general resultan en una experiencia al cliente sub-óptima, procesos largos y manuales para los colaboradores y falta de visibilidad integral.



Cliente

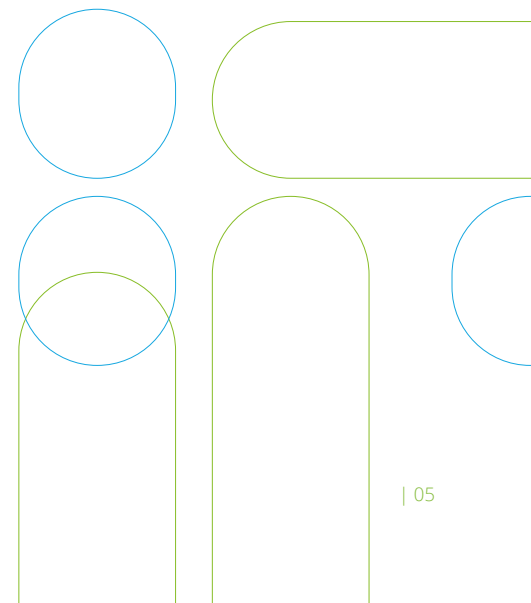
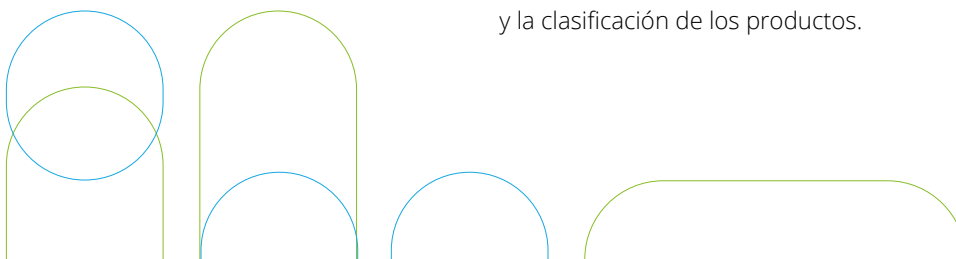
- Ausencia de un mecanismo eficaz de autoservicio efectivo para iniciar el proceso de devolución de un producto, con el fin de evitar la necesidad de contactar al *Retailer*.
- Multiplicidad de puntos de contacto y largos tiempos de espera, los cuales producen demora en el proceso de devolución.
- Falta de visibilidad del estado en tiempo real en el que se encuentra la devolución.
- Largas ventanas de tiempo para la recogida de los productos al domicilio del cliente.
- El reembolso del dinero no siempre puede ser devuelto al medio de pago original.

Colaborador

- Funcionalidades sistémicas limitadas o inexistentes causan dificultad en la obtención y búsqueda de información de devoluciones, provocando duplicidad de casos de devolución en los sistemas.
- La multiplicidad de sistemas dificulta la recuperación de información asociada a los casos de devolución (orden de compra, estado de devolución), así como también el procesamiento en la operación.
- Tareas manuales causan esfuerzos adicionales y aumentan la probabilidad de errores en la información, causando insatisfacción por parte de colaboradores por no contar con las herramientas suficientes para suplir el trabajo.
- Toma de decisiones manual y subjetiva sobre las políticas de devolución, como las garantías, la disposición de artículos y la clasificación de los productos.

Retailer

- Ausencia de un gobierno de datos que permita medir indicadores clave de desempeño para generar perspectivas operativas.
- Ausencia de procesos que busquen la retroalimentación del cliente y que puedan medir la satisfacción de este.
- Asumir costos de comisiones y/o delivery de los sellers (vendedores) para el caso de devoluciones de productos comprados a través de *Marketplace*.



Categorización de los Puntos de Dolor y alternativas de solución

Falta de integración entre sistemas

- Habilitación de **tollgates** o **puntos de control** en las interfaces entre sistemas que faciliten los flujos tanto de información como de aprobación.
- Data Governance: **unique source of truth**, correcta definición e implementación de una única fuente de datos. Incorporar **tracking y métricas** que apalanquen la estrategia de negocio.

Ineficiencia del proceso

- **Reingeniería de procesos** con una mirada punta a punta, definiendo un responsable del cumplimiento del proceso en su totalidad y una perspectiva transversal a los equipos involucrados.
- **Modelos de control de gestión** que permitan medir las métricas que impulsan al negocio en la generación de valor optimizando los recursos y orientando los esfuerzos hacia los objetivos de la compañía.

Experiencia del cliente insatisfactoria

- **Modelo de capacitaciones y entrenamiento** efectivas a colaboradores para todos quienes interactúan con clientes, desarrollando habilidades de comunicación, cómo identificar y abordar necesidades del cliente, y cómo usar el feedback de clientes para mejorar el servicio.
- **Rediseño de programas de lealtad** enfocados en ofrecer beneficios en base a las devoluciones. Por ejemplo, devoluciones gratuitas, descuentos, utilizar gamificación para otorgar recompensas cuando se realiza -o no- una devolución, ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en compras y devoluciones pasadas.

Exceso de procesos manuales

- Estrategia, diseño e implementación de **soluciones tecnológicas** que apalanquen los procesos de punta a punta, con utilización de RPAs para las actividades transaccionales o de poca generación de valor, por ej. automatizar planillas, llenado de formularios, análisis de data, resolución de casos según tabla de políticas, seguimiento y estado del caso.






Experiencia del Cliente en el Proceso de Devoluciones – Experimento con Retailers en Chile

Nuestro análisis de devoluciones se complementa con el siguiente *benchmark* que realizamos en tres distintos *Retailers* chilenos. El estudio se centró en capturar de la mejor manera posible a través de todos los canales disponibles la experiencia que tiene un cliente y qué tan fácil -o difícil- puede ser lograr una devolución.

En los tres casos realizados, comparamos la experiencia física en tienda, así como también la digital a través del canal online, y en uno de los casos realizamos este proceso de devolución de manera omnicanal, comprando a través del canal online, y realizando la devolución en su tienda física.




Luego de nuestra experiencia, pudimos identificar los puntos de dolor mencionados anteriormente, cómo estos impactan en el proceso de devoluciones y la forma en la que se ven reflejados en la experiencia del cliente al realizar una devolución.

Comenzaremos viendo la comparación entre los tres *Retailers* y los puntos relevantes a considerar dentro del proceso de devolución de una compra efectuada **online** en cada uno de los *Retailers*, agrupados según su asociación a Procesos, Personas y Tecnología.


	Retailer A	Retailer B	Retailer C
Experiencia General del Cliente			
Duración del proceso	20 días	4 días	2 días
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Una vez solicitada la devolución vía el Contact Center, el cliente debe esperar a ser contactado por teléfono para coordinar el pick-up del producto. La ventana de pick-up es de 12 horas, comprometiendo al cliente de estar en el domicilio hasta que el retiro se efectúe. Se le entrega un comprobante de pick-up al cliente, el cual verifica que el producto ha sido retirado en el domicilio. El reembolso de dinero tarda más de los 10 días estipulados en efectuarse. 	<ul style="list-style-type: none"> El servicio de pick-up al domicilio depende del tamaño del producto, cuya clasificación de tamaño puede ser relativa. Una vez solicitada la devolución al Contact Center, se le envía un correo electrónico al cliente con las instrucciones paso a paso del drop-off en tienda. Proceso de drop-off tomó 3 minutos. No se entrega un comprobante de drop-off al cliente. El reembolso del dinero tarda 72 horas. No se envía un correo de confirmación al cliente de que el reembolso ha sido efectuado. 	<ul style="list-style-type: none"> Inicio de proceso de devolución se encuentra disponible vía la página web. Los pasos para seguir en el proceso de devolución y el estatus de la devolución están claramente expuestos en la página web. El cliente debe esperar a ser contactado por teléfono para coordinar el servicio de pick-up luego de que se hace la solicitud vía la página web. La ventana de pick-up es de 3 horas. No se entrega un comprobante de pick-up al cliente. El reembolso tarda menos de 24 horas desde que se retira el producto en el domicilio del cliente y es confirmado vía correo electrónico.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> Las respuestas son tardías por parte del servicio de Contact Center cuando se inicia la comunicación vía mensaje de texto. Ejecutivos del Contact Center no manejan información acerca de los procesos de pick-up del producto o del reembolso de dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una brecha comunicativa entre los ejecutivos del Contact Center y los que atienden en el Servicio de drop-off en la tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> No existe un proceso de autoservicio para iniciar la devolución vía página web o aplicación móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información 	<ul style="list-style-type: none"> Sin información

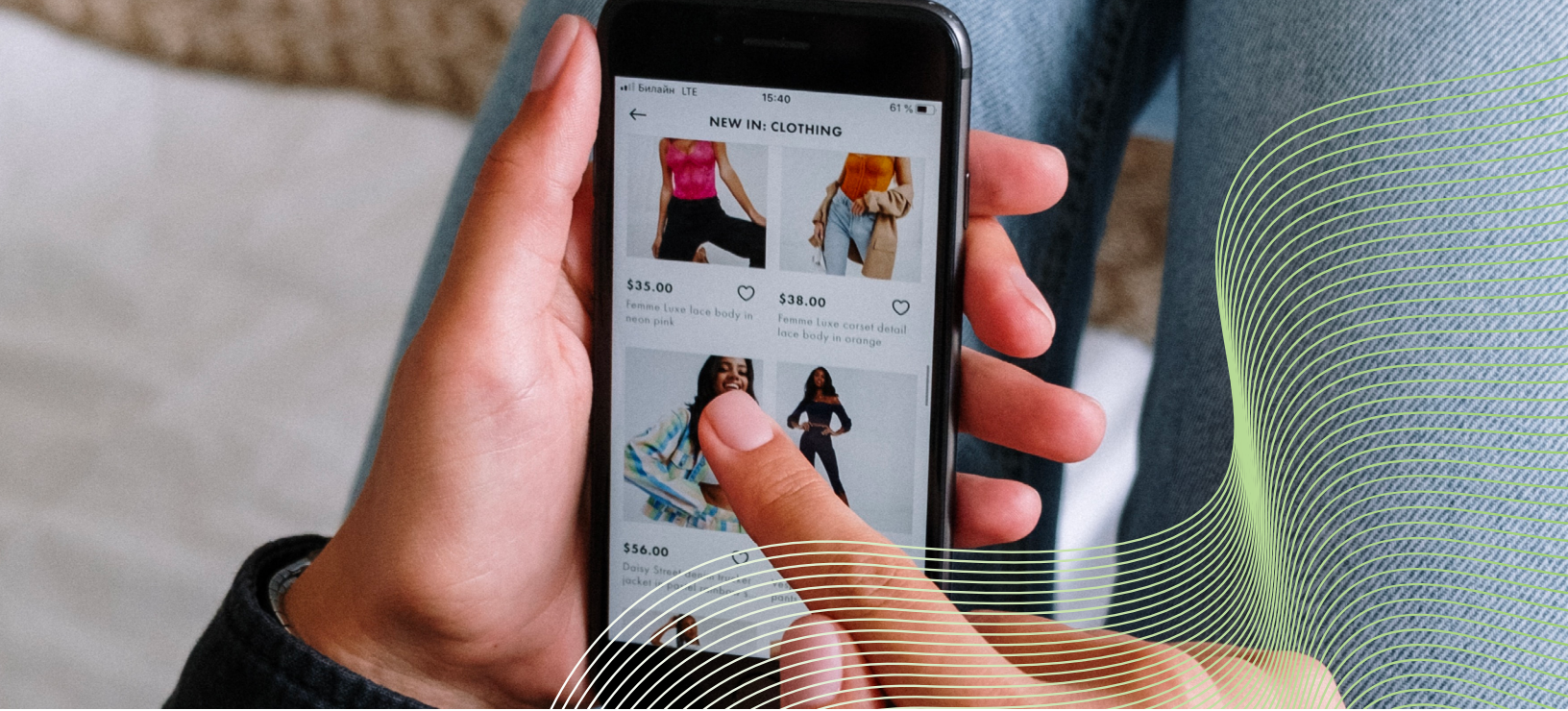
Retail Transformation

A continuación, se presenta la comparación entre los tres *Retailers* y los puntos relevantes a considerar dentro del proceso de devolución de una compra efectuada en la **tienda física** de cada uno de los *Retailers*, agrupados según su asociación a Procesos, Personas o Tecnología.

	Retailer A	Retailer B	Retailer C
Experiencia General del Cliente			
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> El proceso toma menos de 3 minutos desde el momento en que el cliente es atendido por el Servicio al Cliente. El reembolso del dinero puede tomar hasta 10 días, sin embargo, fue devuelto en menos de 24 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> El reembolso del dinero puede tardar hasta 20 días. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso toma menos de 3 minutos desde el momento en que el cliente es atendido por el Servicio al Cliente. El reembolso del dinero puede tardar hasta 72 horas.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> El ejecutivo que atendió en el Servicio al Cliente no pregunta por la razón de devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> El ejecutivo que atendió en el Servicio al Cliente pregunta por la razón de devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> El ejecutivo en el Servicio al Cliente pregunta por la razón de devolución.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Sin información. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema tiene un retraso en la emisión de la boleta al efectuar una compra, lo que implica un tiempo de espera de 15 minutos para cancelar la orden cuando se hace una devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> La tarjeta de crédito es requerida para realizar el reembolso en la tienda.

Por último, se presenta el ejercicio de compra online y devolución física, el cual fue realizado en uno solo de los *Retailers* para vivir la experiencia del cliente en un proceso de devolución omnicanal. Es decir, se efectuó una compra mediante la plataforma *ecommerce* y luego se fue a devolver el producto a una de las tiendas físicas. A continuación, se presentan los puntos que caben destacar del ejercicio realizado, agrupados según su asociación a Procesos, Personas o Tecnología.

	Retailer A
Experiencia General del Cliente	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> El proceso toma más de 10 minutos desde el momento en que el cliente es atendido por el Servicio al Cliente. Se requiere que el cliente tenga su carnet de identidad el cual es escaneado para imprimir un documento de recepción de dinero, que debe ser firmado por el cliente ahí mismo. Se emite e imprime la nota de crédito que debe ser firmada por el cliente. Una copia física es entregada al cliente y también se le envía al correo electrónico.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> El ejecutivo que atendió en el Servicio al Cliente no pregunta por la razón de devolución.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> El reembolso del dinero solo está disponible en efectivo.



Consumidores conectados, comprando o informándose en el camino, en el trabajo, en su hogar...

El rápido cambio de comportamiento de los consumidores ha llevado a que los *Retailers* evolucionen sus tiendas físicas al tipo experiencial y que los cambios en los modelos operativos impulsen mejoras y eficiencia a lo largo del tiempo. Estos cambios son necesarios para un mercado que evoluciona rápidamente, en el que los clientes tienen el control y son cada vez más digitales.

Por tanto, cuando los clientes se enfrentan a una devolución, esperan que sea de una manera única, sin fricción y a nivel omnicanal. Los *Retailers* deben tener sus modelos afinados para ayudarlos y mantenerlos informados en todo momento, lo que implica que los datos y los conocimientos de los colaboradores provengan de una sola fuente de la verdad.

Dada la creciente adopción del *ecommerce* como una de las opciones de compra preferente por una gran cantidad de consumidores, los procesos de devolución – en tienda o por canal digital – toman gran relevancia para una experiencia al cliente satisfactoria, intensificando la competencia y la innovación tecnológica.

Mediante el proceso de devoluciones, los *Retailers* tienen la oportunidad de:

- Hacer frente al aumento de costos, mediante soluciones tecnológicas y/o automatizaciones que apoyen y optimicen los procesos a todo nivel.
- Mejorar la experiencia al cliente, mediante un proceso de devolución fácil y rápido que le permita al consumidor tener conocimiento del estado de su devolución, aumentando así la lealtad y generando visitas – online o físicas – sin fricción.
- Promover impactos sustentables y medioambientales, implementando nuevas y mejores soluciones, e incentivando en programas de reciclaje. De esta forma, los consumidores, en su elección de compra online, pueden optar por alternativas más sustentables mediante la adopción de medidas diseñadas para reducir la cantidad de residuos en transporte, packaging, trazabilidad, etc.

Mejorar la experiencia omnicanal se considera como una de las principales oportunidades de crecimiento en la industria del *Retail*. En este sentido, responder a las expectativas de los consumidores mediante una política de devolución rápida y fácil es clave. En base a las perspectivas de la industria del Retail que se han levantado para este año 2023, se consideran recomendaciones como ofrecer cambios para las compras realizadas online, facilitar opciones de devolución en tienda, utilizar soluciones digitales para simplificar este proceso incluso en centros de distribución, y utilizar sistemas de rastreo de historial de transacciones y devoluciones.³

Adicionalmente, un proceso de devolución que le permita al cliente realizar una devolución mediante autoservicio, así como también una rápida devolución del dinero serán un factor clave para la decisión de compra del consumidor.

En Deloitte tenemos las capacidades para reimaginar y reconfigurar la operación de las organizaciones, en donde los constantes cambios dados por el dinamismo y competencia de la industria, así como de las preferencias de los consumidores, hacen que la transformación sea un imperativo para superar las expectativas del mercado.

³Handrinos, N.; Skelly, L. (2023), 2023 Retail Industry Outlook, p.10, Deloitte.



Contactos

Para mayor información sobre este estudio, comunícate con nuestros expertos:

Marcela Cordero

Socia Líder Retail Transformation
Deloitte Consulting Chile
mcordero@deloitte.com

Diego Acuña

Manager Retail Transformation
Deloitte Consulting Chile
dacunam@deloitte.com

Ricardo Fernández

Consultor Senior Retail Transformation
Deloitte Consulting Chile
rfernandezj@deloitte.com

Sophia Rückle

Analista Retail Transformation
Deloitte Consulting Chile
srucklez@deloitte.com



www.deloitte.com

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: +56 227 297 000
+56 227 298 000
Fax: +56 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: +56 232 519 803
Fax: +56 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Álvarez 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: +56 232 519 801
Fax: +56 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: +56 232 519 800
Fax: +56 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: +56 232 519 802
Fax: +56 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2023 Deloitte. Todos los derechos reservados.