



El análisis sin acción es pura entelequia

Examinamos el valor del análisis prescriptivo
en los sectores de *retail* y CPG



Zebra
Prescriptive Analytics™
Powered by Zebra Savanna™

Las empresas de los sectores de *retail* y productos empaquetados de consumo regular (CPG) son plenamente conscientes del valor de los datos. En un esfuerzo por utilizar las cifras y las estadísticas para mejorar las ventas, los beneficios y los márgenes, prácticamente todas las empresas han adoptado algún tipo de solución de análisis. Sin embargo, lo que proporcionan estas soluciones suelen ser informes, a veces sin más propósito que el de visualizar los datos. En la mayoría de los casos, los destinatarios de estos informes son empleados que necesitan tomar decisiones para actuar a partir de los datos. Puede tratarse de conductores de camiones, dependientes de tiendas, empleados de planificación de operaciones (S&OP), analistas de planificación, previsión y reposición colaborativas (CPFR) o incluso trabajadores a tiempo parcial con escasa o nula experiencia en análisis de datos.

Los sistemas de análisis basados en informes son ineficientes porque presentan un defecto fundamental: el análisis tradicional responde a la pregunta «¿qué ha sucedido?» y, a veces, si se dispone de las personas adecuadas, también a la pregunta «¿por qué ha sucedido?». Aunque esto es sin duda un paso en la buena dirección, no responde a las preguntas más importantes: qué hacer y cómo hacerlo. Leer un informe que dice que una tienda está en números rojos o que un producto no se está vendiendo conforme a lo esperado puede intrigarnos, pero no nos permite disponer de información suficiente para resolver la situación. ¿Por qué de repente una tienda o un producto dejan de ser rentables? Y sobre todo, ¿cómo debemos responder a esta información? ¿Cómo averiguamos la causa del problema y lo resolvemos desde la raíz? ¿Es un problema de la cadena de suministro? ¿Es un problema de precio? ¿Es un problema de colocación o de disponibilidad en las estanterías? ¿Es otro tipo de problema?

Los datos permiten obtener respuesta a estas preguntas, pero solo si añaden capacidad para actuar. Los datos carecen de sentido si no sabemos cómo aplicar la información que nos brindan para mejorar los beneficios y consolidar los márgenes. Las mejores soluciones de análisis proporcionan información práctica basada en su interpretación de los datos correspondientes. Ello permite que los empleados realicen las acciones que proporciona la solución para generar valor y lograr mejoras tangibles y basadas en métricas.

Pensemos en el ejemplo mencionado de una tienda que de pronto deja de tener beneficios. Que la tienda no sea rentable no es información suficiente para que un empleado actúe y resuelva el problema. Lo que hace más bien es desencadenar una investigación adicional mediante el análisis del informe. Mientras tiene lugar esta investigación, el problema que ha provocado la pérdida de beneficios sigue existiendo y no hay plan para resolverlo.

Pensemos ahora en este mismo ejemplo pero con información práctica. La solución de análisis prescriptivo de la empresa —ejemplo de solución que brinda información práctica— detecta que una tienda no es rentable y establece una correlación entre este dato y unos niveles inusualmente altos de caducidad de productos lácteos en el establecimiento. La solución facilita esta información a un empleado y, para que la información sea práctica, le indica que compruebe si los trabajadores de la sección de lácteos están cumpliendo la política de rotación de productos.



El problema radica en que no se están cumpliendo las normas. Los trabajadores de la sección de lácteos no están rebajando los precios de los productos con fecha de caducidad próxima, como establece la política de la empresa. Al no haber rebajas de precios que incentiven la compra de estos productos, caducan y los trabajadores los desechan, con un coste de miles de euros a la semana. Al conocer la raíz del problema, el gerente de la tienda da la orden de que el personal de lácteos realice nueva formación. En cuestión de semanas, mejora el cumplimiento de las normas, se reduce la caducidad de los productos y el establecimiento vuelve a ser rentable. La solución «aprende» de la acción correcta y del aprovechamiento de la oportunidad para mejorar futuros resultados. Esta colaboración entre personas y máquinas es un ejemplo de «inteligencia aumentada», que combina inteligencia artificial e inteligencia humana para adoptar mejores decisiones que aumentan las ventas y los beneficios.

Veamos ahora un ejemplo del sector de productos empaquetados de consumo regular (CPG). La solución de análisis prescriptivo de una cadena de CPG alerta de varios clientes que están teniendo problemas con una de sus marcas, una sopa enlatada. Concretamente, las quejas se deben a que las etiquetas del producto se despegan continuamente. La acción prescriptiva para la empresa consiste en ponerse en contacto con el departamento de envasado para que dé una explicación.

Este departamento investiga y detecta un problema en la máquina que rocía el pegamento sobre las etiquetas de las latas. La pistola de pegamento está parcialmente taponada, lo que origina que la máquina solo rocíe la mitad del pegamento necesario para fijar correctamente cada etiqueta. Gracias a que la solución de análisis prescriptivo alertó en tiempo real a las partes implicadas y les llevó directamente a la causa, el problema se resolvió antes de que afectara de manera significativa a las ventas o a la experiencia del cliente.



Aquí se ofrecen otros casos prácticos en los que un problema ha sido resuelto gracias a la información práctica del análisis prescriptivo:

Problemas de comunicación

En una cadena farmacéutica de ámbito nacional, varias tiendas agotaron el stock de una popular marca de ibuprofeno en comprimidos. El centro de distribución regional (CD) también se quedó sin stock, lo que le impedía enviar más. Solo los compradores corporativos de la cadena podían realizar nuevos pedidos del producto para el CD. Sin embargo, debido a un problema de comunicación, ni las tiendas ni el CD lo notificaron y la rotura de stock se prolongó.

La solución de análisis prescriptivo de la cadena minorista detectó un aumento de los comentarios negativos en Internet sobre el stock de ibuprofeno agotado y alertó a los compradores para que adquirieran más. Los compradores asignaron nuevas cajas a las tiendas con carácter de urgencia, lo que resolvió la rotura de stock y originó un aumento apreciable de las ventas. También se resolvió el problema de comunicación gracias al análisis de causas incorporado en la solución.

Problemas en los pagos

La solución de análisis prescriptivo de una cadena de productos de belleza detectó que varios de sus salones de belleza mostraban gastos por cliente inusualmente altos. Concretamente, estos salones de belleza presentaban un gasto en productos para el cuidado del cabello superior al esperado por los servicios prestados (es decir, que una esteticista consumía un bote grande de acondicionador a la semana, a pesar de haber registrado tan solo tres servicios de acondicionado durante ese periodo). La solución alertó al equipo de protección activos de la cadena, dándole instrucciones de que investigara las prácticas de los salones de belleza afectados. Para facilitar la investigación, la acción prescriptiva incluía una lista de eventos y personas implicadas.

La información práctica permitió que el equipo de protección de activos descubriera una laguna en el proceso de pago. Tras prestar el servicio de peluquería, las esteticistas tenían que rellenar una hoja con los servicios prestados. El cliente tenía que llevar la hoja a la caja para pagar. Sin embargo, este proceso permitía a las esteticistas ofrecer descuentos a amistades anotando servicios menos caros en la hoja (por ejemplo, realizando a una amiga un tratamiento de alisado de 300 € y cobrándole un corte más barato).

La cadena de *retail* adoptó medidas disciplinarias contra los empleados de caja infractores y modificó su sistema de pagos para evitar esta laguna. En dos semanas, el grupo de tiendas afectadas experimentó un aumento en las ventas semanales acumuladas.

Problema de calidad

Una cadena internacional de moda estaba experimentando tasas de devolución elevadas de un vestido de verano muy popular. Empleando métricas de ventas y datos «no estructurados», como los comentarios en redes sociales y las reseñas online, la solución de análisis prescriptivo detectó la anomalía y determinó que el motivo de la mayoría de las devoluciones era una «talla errónea» —en especial, que el producto era más grande de lo que el consumidor esperaba.

Junto a esta información, la solución envió al equipo de comercio electrónico de la cadena de *retail* una acción prescriptiva indicándole que cambiara la descripción de la prenda en la página web. La nueva descripción informaba a los clientes de que la talla era generosa y aconsejaba comprar una talla inferior a la habitual. Esto permitió que la prenda se mantuviera a la venta y que, al finalizar la temporada, la tasa de devoluciones del vestido fuera de tan solo un 0,76 %, un porcentaje significativamente menor al estándar.



Fraude interno

Una cadena de moda presentaba tasas elevadas de envíos de comercio electrónico extraviados. La política de la cadena para responder a estas quejas (envío de un producto de sustitución más una tarjeta regalo de 20 €) presentaba un alto potencial de fraude, lo que originó que el equipo de protección de activos investigara la situación. Configuró la solución de análisis prescriptivo para que estudiara con mayor detalle el origen de estas compensaciones excesivas.

La solución de análisis prescriptivo analizó los envíos recientes destinados a contentar a los clientes y detectó que muchos de ellos iban a cinco direcciones —todas ellas situadas a menos de cinco kilómetros del call center de la cadena minorista. El módulo indicó al equipo de protección de activos que entrevistara a los empleados que habían autorizado estas compensaciones.

Varios empleados del call center habían formado un grupo de delincuencia organizada contra el sector de *retail*. Compraban un producto legítimamente a través de la tienda online, lo recibían y posteriormente llamaban al call center para quejarse de que no lo habían recibido. De este modo obtenían una tarjeta regalo de 20 € y dos productos que podían vender online a cambio de efectivo. Con esta información, la cadena de *retail* adoptó medidas disciplinarias y desarticuló la banda, que posteriormente devolvió íntegramente el importe sustraído.

Oportunidades de demanda oculta

El equipo de cuentas de una gran organización de CPG utilizaba un sistema de análisis basado en informes para detectar oportunidades que permitieran mejorar las ventas y los servicios. A pesar de producir millones de euros en ventas anuales, el proceso requería informes extensos y proporcionaba escasa información práctica. Los empleados de la empresa tenían

que interpretar los informes mediante sistemas de inteligencia de negocio y manualmente para encontrar la información y determinar cómo actuar.

Finalmente, la empresa sustituyó el sistema antiguo por una solución de análisis prescriptivo. La nueva solución detectó un negocio no materializado de casi 2 millones de euros que el sistema y los procesos anteriores no habían detectado. Localizó estas oportunidades en menos de dos horas —una mejora significativa con respecto a las 21 horas que requería el sistema antiguo.

La nueva solución también envió una acción prescriptiva para cada oportunidad al responsable correspondiente, indicándole cómo actuar a partir de la información obtenida para aumentar las ventas y los beneficios. Esta mejora del flujo de trabajo ha ayudado al comercio minorista a aumentar significativamente la productividad y los ingresos. La solución también mejoró el proceso de planificación, previsión y reposición colaborativas (CPFR) entre la empresa y sus clientes mediante directivas en lenguaje sencillo en lugar de informes.

El análisis sin acción es pura entelequia. Los casos anteriores son solo algunos ejemplos del poder transformador que tiene la capacidad para actuar a partir de datos sencillos. Añadiendo acciones correctoras al proceso de análisis e interpretación, las tendencias y patrones de datos se convierten en información práctica que los empleados del sector de *retail*, sea cual sea su nivel de responsabilidad, pueden utilizar para mejorar los ingresos y consolidar los beneficios y los márgenes.

Entienda sus datos y actúe a partir de ellos. Visite zebra.com/prescriptiveanalytics



Sede en NA y corporativa
+1 800 423 0442
inquiry4@zebra.com

Sede en Asia-Pacífico
+65 6858 0722
contact.apac@zebra.com

Sede en EMEA
zebra.com/locations
contact.emea@zebra.com

Sede en Latinoamérica
+1 866 230 9494
la.contactme@zebra.com