



# Mejorando mediante sondeos más eficientes

Por: Read Hayes  
Director Loss Prevention Research Council

**Poseo experiencia financiera y la orientación investigativa de Kroeger, compañía que se caracteriza por basar sus estudios en datos sólidos. Ellos me llevaron a conocer más acerca del Consejo Investigativo para la Prevención de las Pérdidas (Loss Prevention Research Council o LPRC).**

Para crecer tenemos que vender más y perder menos. Para que esto sea posible The Kroger Company hizo un movimiento decisivo con el objetivo de usar un mejor sondeo operacional. El año pasado me referí al artículo Challenging Assumptions (poniendo a prueba las preconcepciones) publicado en la revista Loss Prevention Magazine por Bill Titus. Después de leer el artículo solo pude estar de acuerdo con el autor.

Poseo experiencia financiera y la orientación investigativa de Kroeger, compañía que se caracteriza por basar sus estudios en datos sólidos. Ellos me llevaron a conocer más acerca del Consejo Investigativo para la Prevención de las Pérdidas (Loss Prevention Research Council o LPRC). Así que empezamos a monitorear al LPRC e incluso participamos en su taller de octubre 2007 dirigido por Home Depot en Atlanta. Me di cuenta que estábamos en el lugar adecuado. LPRC es una empresa pequeña de rápido crecimiento dirigida por comerciantes minoristas cuyo fin es garantizar la protección de los activos. De forma que Kroger se les unió.



## Un inicio rápido.

Nos adentramos en el campo de la prevención de pérdidas a través de la evaluación de cajas de almacenamiento en policarbonato de Alpha. Alpha facilitó el proyecto con apoyo financiero para la realización de los análisis, embalajes de seguridad (keepers) y viajes del equipo de LRCP (*ver los detalles del proyecto y los resultados en el artículo adjunto*).

Como cualquier otro comercializador al detal, Kroger tiene que afrontar retos en la protección de sus productos más costosos sin que sus clientes pierdan el acceso a los mismos. En muchas tiendas los managers guardan bajo llave los productos más susceptibles de ser robados y que no compensan las escasas ganancias marginales de los mismos, o terminan por restringir la selección de productos disponible para los clientes. Hemos trabajado en el mejoramiento de la cadena de entrega, así como los procesos dentro de las tiendas mismas, pero en algunos casos es necesario utilizar ciertos dispositivos de seguridad especiales.

Nuestra compañía ya había ensayado embalajes de seguridad (keepers) y otras soluciones de seguridad potenciales en cuchillas de afeitar Premium, pero nuestro equipo consideró la idea de una evaluación todavía más rigurosa con los científicos de LRPC. LRPC ofrecía credibilidad independiente puesto que no recomendaban marcas o métodos específicos. En Kroger nos dimos cuenta que no necesitábamos al LRPC para realizar nuestras pruebas, ya que Kroger ha estado realizando este tipo de experimentos durante años. Sin embargo, la experiencia

y las innovaciones de LPRC hacen la diferencia. Aprendimos de sus métodos y de otros participantes en el estudio (comerciantes, académicos y proveedores) durante proyectos colaborativos a la vez que le enseñamos a la gente de LPRC algunas de nuestras técnicas, de forma que ganamos todavía más experiencia.

## El programa

El programa de Six Sigma y otras iniciativas similares añaden credibilidad en términos de resultados, pero el método de evaluación (*Ver figura 1*) potencia a Six Sigma llevándolo a un nuevo nivel. Este proceso de evaluación añade más informaciones y resultados. Nuestros procesos de testeo y los de LPRC no difieren mucho uno del otro, sin embargo, los objetivos de LPRC en términos de evaluación incluyen la medición precisa de la forma en que los procesos y tecnologías afectan los siguientes ámbitos.

- Percepciones acerca de la experiencia de compra del consumidor y su comportamiento.
- Comportamiento de los empleados y su eficiencia.
- Percepciones de los delincuentes y la forma en que toman decisiones.
- Ventas de los productos protegidos, pérdidas, márgenes e inventarios agotados.
- Resultados financieros (costos - beneficios)
- Mejores métodos despliegue.

Figura 1

Fase de evaluación	Fase de planeación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de los resultados para tomar decisiones</li> <li>• Análisis de la información</li> <li>• Diseño. Coordinación de los componentes de la evaluación.</li> <li>• Conceptualización de la forma en que se mide el programa, resultados y población</li> <li>• Formulación de evaluación, preguntas e hipótesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación del problema o inquietud.</li> <li>• Conceptualización de las alternativas posibles, acciones y estrategias</li> <li>• Detalle de las alternativas y sus implicaciones.</li> <li>• Evaluación de las mejores alternativas.</li> <li>• Implementación de las alternativas seleccionadas.</li> </ul>

Es necesario contar con esta información para poder tomar decisiones críticas. Sabemos que nada ocurre en el vacío; todo lo que ocurre en nuestras tiendas genera nuevas dinámicas tanto buenas como malas. También sabemos que muchas de las cosas que otros minoristas hacen pueden ser efectivas, aunque no funcionan de la misma forma en que fueron planeadas. Debemos entender más acerca de cómo funcionan las medidas proyectivas y cuál es su función dentro del ambiente comercial.

## Evaluación formativa

Cuando empezamos a probar los keepers nos pareció que lo mejor era una combinación de investigación y desarrollo junto a pruebas de campo. Las investigaciones acerca de la evaluación

normalmente se dividen en dos componentes: la evaluación formativa y la sumativa. La fase formativa está diseñada para mejorar el programa que va ser puesto a prueba. Esta fase está diseñada para mejorar el uso y el impacto de la técnica en el campo. Durante esta fase trabajamos como un equipo conjunto con el objetivo de impulsar el proceso.

**Logramos esquematizar la forma en que nosotros pensamos que funcionan las medidas persuasivos utilizando tablas de flujo. Estas hipótesis permitieron que el equipo pudiera visualizar cómo las medidas correctivas de control de pérdidas funcionaban.**

Ya que en la mayoría de casos estamos tratando de detener el robo, LRPC trabaja con minoristas y distribuidores para encontrar la mejor forma de detenerlos y de minimizar cualquier tipo de problema asociado con la prevención de las pérdidas. Deseamos llamar la atención de los posibles ladrones hacia el producto y convencerlos de que serán atrapados en el caso de que intenten robarlo. También nos proponemos definir cuáles son las mejores prácticas para prevenir las pérdidas y tomar las medidas necesarias en nuestro trabajo con el objetivo de asegurar una ejecución de estos procesos a largo plazo.

Al momento de probar los empaques contra robo hicimos estudios de tiempo y movimiento durante la fase formativa para

así determinar el tiempo estimado que nuestros asociados necesitaban para utilizar estos tipos de empaques comparados con los métodos tradicionales. También examinamos diferentes formas para utilizar los keepers en el punto de venta y la forma en que pueden ser reutilizados o reemplazados. Nuestro equipo también tuvo en cuenta los diseños de los planogramas, la utilización de la señalización así como el pago automático y el pago normal en caja. También estudiamos las percepciones preliminares de los empleados y de los clientes. De esta forma dejamos de ver a los keepers como simples objetos y empezamos a verlos desde un punto de vista ingenieril.

## Trabajo de campo

En la fase de pruebas de campo (reales) tomamos el proceso de prevención de pérdidas y examinamos los efectos de las medidas que queríamos poner a prueba. Para hacer esto, nos aseguramos de tener una muestra lo suficientemente amplia y de utilizar medidas adecuadas de medición y análisis. Nos concentramos en recolectar la información que nos pudiera permitir establecer causas y efectos y al mismo tiempo que nos permitiera extender nuestros resultados a otras situaciones y lugares.

**Deseamos que la muestra que tomamos sea representativa de los intereses de nuestra población ya sea en lo que respecta a productos de alta relación costo - pérdida o productos más corrientes.**



También tenemos que asegurarnos de la validez de la prueba ya que muchos elementos pueden ponerla en riesgo.

Podríamos poner vigilantes en cada pasillo, lo cual en efecto bajaría las pérdidas, pero ¿a qué costo? Utilizamos la fase de prueba de campo para calcular el retorno de nuestras inversiones. Tenemos en cuenta todos los costos iniciar y durante el proceso, tales como capital, el tiempo de los empleados y otros gastos operacionales. LPRC trabaja a nuestro lado para poder expresar los resultados de las pruebas como valores netos teniendo en cuenta los rangos internos de retorno. También tenemos en cuenta el beneficio bruto o EBIDTA.

En Atlanta encontramos cuatro de las cinco tiendas que vieron un aumento en la venta de cuchillas de afeitar empacadas en estuche de seguridad comparadas con las tiendas de control en las que no hubo ningún incremento de las ventas. También evidenciamos una mayor disminución en las pérdidas de estas tiendas respecto a las tiendas de control. Las medidas que se tomaron para tener el stock de mercancías adecuado también funcionaron correctamente y estamos trabajando para mejorarlo mediante un control más recurrente. ▶

**El proceso LPRC también provee a todos nuestros empresarios, ya sean compradores, operadores o ingenieros computacionales, con información muy útil para sus procesos.**



Esto se ve reforzado por el hecho de que el Council cuenta con un equipo de doctores especializados en marketing, diseño de tiendas, planeación urbana, diseño y criminología. Las pruebas que hicimos en Atlanta también revelaron que a nuestros clientes se les facilita la utilización de los empaques de seguridad y los encuentran visualmente atractivos; además, la experiencia de compra también se le facilita a los cajeros y vendedores si están correctamente entrenados.

## Camino al éxito

Las pruebas de los embalajes de seguridad (keepers) se llevaron a cabo en Atlanta pero hemos continuado investigando también en otros mercados. Hemos iniciado un programa a gran escala gracias a LPRC con otras cuatro compañías (Publix Super Markets, CVS, SuperValu's Jewel-Osco, y Kmart).

También tuvimos la oportunidad de darnos cuenta de cuáles son los efectos positivos de las herramientas de control de pérdidas ya que los errores pueden ser detectados tempranamente. Los minoristas participantes en el experimento pudieron identificar de forma más definitiva qué tipos de técnicas, programas y tecnologías funciona mejor en caso de ventas altas, medias o bajas. Sabemos que ciertas técnicas de prevención de pérdidas funcionan mejor en determinadas condiciones. Los productos de alta demanda, como las cuchillas de afeitar de alta gama, pueden ayudarnos para identificar la forma de mejorar los mecanismos de control de pérdidas así como el retorno de las inversiones.

Este test a gran escala es parte del programa LPRC StoreLab y funciona mediante fases. *(Véase la figura 2)*. Cada fase está diseñada para probar una sola técnica o varias técnicas combinadas de control de pérdidas.

## Figura 2

Fase 1. Desarrollo e investigación a Ingenieros. Mejores métodos (3 semanas)			
Keepers (una tienda por minorista)	CCTV domo (una tienda por minorista)	Monitor público (una tienda por minorista)	

  

Fase 1. Trabajo de campo. (18 semanas)			
Keepers	CCTV domo	Monitor público	Control

  

Fase 2. Desarrollo e investigación a Ingenieros. Mejores métodos (3 semanas)			
Keepers Monitor profesional (una tienda por minorista)	Elementos fijos 1	Elementos fijos 2	Control

  

Fase 3. Desarrollo e investigación a Ingenieros. Mejores métodos (3 semanas)		
TBA (una tienda por minorista)	TBA (una tienda por minorista)	TBA (una tienda por minorista)

  

Fase 3. Trabajo de campo (18 semanas)		
TBA	TBA	TBA

Esta es la primera vez que nuestra industria podrá construir una matriz empírica combinando pruebas en el mundo real con múltiples modelos de ventas al detal en mercados diversos. Cada prueba tiene dos fases con el objetivo de refinarlas y de medir al final los diferentes tipos de control de pérdidas. En cada parte del estudio también se aportarán informaciones acerca de criminales convictos, así como reconocimiento de videos en circuito cerrado. Muchas de nuestras compañías aliadas han aceptado proveer cámaras y softwares de análisis de video para mejorar nuestra recolección de datos y nuestros procesos de distribución. También

estamos trabajando con CapIndex, miembro del LPRC, con el fin de precisar factores externos demográficos y de transporte en las tiendas que hacen parte del estudio, logrando así informaciones más precisas.

## Los pasos siguientes

Las cadenas de LPRC también están trabajando para reducir la violencia y proteger la producción. Son muy relevantes los campos de análisis de información y la protección de toda la cadena de transporte de mercancías, así como otros proyectos de investigación acerca de las pérdidas. También trabajamos en otros proyectos para detener el robo, incluyendo las entrevistas a empleados deshonestos. Nada es perfecto. Los empleados y los distribuidores de LPRC han cometido algunos errores pero estamos trabajando juntos para mejorar y seguir adelante.

**La medición es un factor crítico para el desempeño del negocio. Nadie quiere demorar los procesos al pasar demasiado tiempo estudiándolos.**



Pero la seguridad, la reputación de la compañía y el margen de ganancias, nos obligan a mejorar las prácticas y el conocimiento del ROI (por retorno de ganancias).

Estamos ayudando a LPRC para que desarrolle apoyo empresarial constante a más de 45 cadenas de proveedores mayoristas. En nuestra industria necesitamos innovar y obtener mayores ganancias para poder ser competitivos en un Mercado que no siempre es seguro.

**Me gustaría animar a todos aquellos que toman decisiones respecto al control de pérdidas para que tomen decisiones acerca de la validez de la información que están utilizando, así como de su capacidad de análisis a partir de ella. Usted puede acompañarnos a nosotros y a otros comerciantes en el LPRC mientras continuamos el mejoramiento de nuestra profesión.**

Siempre estaremos deseosos de que comerciantes innovadores se nos unan. Por favor contácteme si tiene alguna pregunta acerca de las pruebas de control de pérdidas o de los programas de LPRC. ■