

# Taller 02

## 1. Fuga de Capital y Rentabilidad: Localice los SKUs que se están vendiendo con margen negativo ¿Representan una pérdida aceptable por volumen o es una fallacrítica de precios en el canal Online?

El análisis evidencia que la compañía enfrenta una falla estructural de rentabilidad, no una estrategia deliberada de crecimiento por volumen.

El gráfico muestra que **a medida que aumenta la cantidad vendida, el margen total por venta se vuelve progresivamente más negativo**, lo que indica que **el modelo de precios y costos no escala. Vender más está amplificando la pérdida**, no diluyéndola.

Este comportamiento se repite **de forma transversal en todas las categorías**, lo que descarta problemas puntuales de producto y apunta directamente a **errores sistémicos de pricing, costos logísticos y subsidios implícitos al canal online**.

Desde una perspectiva de negocio, esto es especialmente crítico porque:

- No se trata de promociones tácticas de corto plazo.
- No hay evidencia de que estas pérdidas estén generando fidelización o rentabilidad futura.
- El volumen está funcionando como **acelerador de destrucción de valor**.

En términos financieros, el impacto ya es material:

- Más de **7.800 ventas con pérdida**
- Una **pérdida acumulada superior a USD 43 millones**
- SKUs individuales con pérdidas de seis cifras

## Plan de Acción

Recomendaciones tácticas de baja, media y alta complejidad

1. **Baja : Congelar ventas de SKUs con margen negativo recurrente**
2. **Media: Recalibrar pricing por canal (especialmente Online)**
3. **Alta: Implementar pricing dinámico basado en margen**

## Conclusión para la Junta

No estamos ante una pérdida aceptable por volumen, sino ante una falla crítica en el modelo de precios del canal online, donde el crecimiento está erosionando la rentabilidad en lugar de construirla.



**2. Crisis Logística y Cuellos de Botella: ¿En qué ciudades y bodegas la correlación entre Tiempo de Entrega y NPS bajo es más fuerte? Identifique la zona que requiere un cambio inmediato de operador.**

El análisis por ruta evidencia que la crisis logística no es generalizada, sino concentrada en rutas específicas de alto volumen, donde la lentitud en la entrega está impactando directamente la satisfacción del cliente.

La gráfica muestra que **Medellín** aparece de forma recurrente en el cuadrante de mayor riesgo, combinando:

- Tiempos de entrega elevados ( $\approx 15-15,5$  días)
- NPS negativo o marginal
- Volúmenes de envío relevantes

Este patrón se repite principalmente en rutas operadas desde las **bodegas Norte y Occidente**, lo que indica que el cuello de botella **no está en la demanda**, sino en la **ejecución logística de origen**.

Adicionalmente, **Barranquilla** muestra tiempos aún más altos ( $\approx 16$  días) con una experiencia frágil, lo que la convierte en un **riesgo inminente** si no se interviene de manera preventiva.

## Plan de Acción

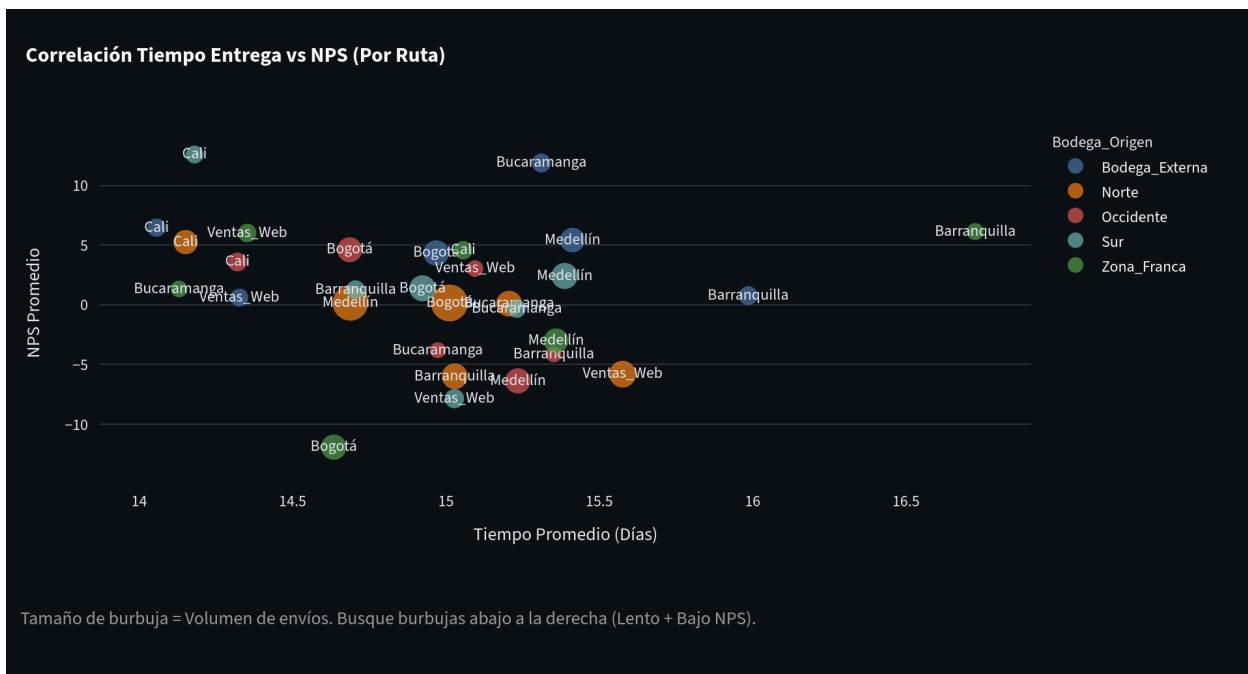
Recomendaciones tácticas de baja, media y alta complejidad

1. **Baja: Intervenir rutas críticas (Medellín)**
2. **Media: Piloto con operador alternativo**
3. **Alta: Rediseñar SLA por ciudad**

## Conclusión para la Junta

La zona que requiere un cambio inmediato de operador o rediseño logístico es Medellín, específicamente en las rutas abastecidas por las bodegas Norte y Occidente.

No intervenir implicará una erosión acelerada del NPS en una plaza de alto volumen.



### 3. Análisis de la Venta Invisible: Cuantifique el impacto financiero (en USD) de las ventas cuyos SKUs no están en el maestro de inventario. ¿Qué porcentaje del ingreso total está en riesgo por falta de control de inventario?

El análisis revela que una parte significativa del ingreso de la compañía proviene de ventas que no están correctamente integradas al sistema de inventario, lo que genera un riesgo operativo y financiero relevante.

Actualmente, **el 17,37% del ingreso total**, equivalente a **USD 1,88 millones**, corresponde a ventas realizadas con SKUs que **no existen en el maestro de inventario**. Aunque este capital ingresa a la empresa, **no cuenta con trazabilidad de costos, control de stock ni reposición automática**, lo que compromete la confiabilidad de la información financiera.

Desde una perspectiva de negocio, este fenómeno genera una falsa sensación de desempeño, ya que:

- Inflan los ingresos sin reflejar correctamente los costos asociados
  - Dificultan la medición real de márgenes
  - Aumentan el riesgo de quiebres de stock y sobreventa
  - Exponen a la organización a riesgos contables y de auditoría
- 

## Plan de Acción

Recomendaciones tácticas de baja, media y alta complejidad

1. **Baja: Bloquear ventas sin SKU maestro**
2. **Media: Regularizar SKUs invisibles de mayor ingreso**
3. **Alta: Integrar inventario y facturación en tiempo real**

## Conclusión para la Junta

Casi una quinta parte del ingreso de la compañía está operando fuera del sistema de control formal, lo que representa un riesgo estructural para la toma de decisiones, la rentabilidad real y la gobernanza del negocio.

### 3. 🕵️ Análisis de Venta Invisible



### 4. Diagnóstico de Fidelidad: ¿Existen categorías de productos con alta disponibilidad (stock alto) pero con un sentimiento de cliente negativo? Explique la paradoja: ¿Es mala calidad de producto o sobrecosto?

El análisis muestra que la compañía presenta una desconexión relevante entre disponibilidad de inventario y satisfacción del cliente, lo que indica que el problema de fidelidad no se resuelve con más stock.

Varias categorías estratégicas, particularmente **Smartphones**, concentran inventarios por encima de la mediana sin lograr niveles de satisfacción superiores al promedio. Esto sugiere que el cliente **no percibe mayor valor**, a pesar de la alta disponibilidad del producto.

### Plan de Acción

Recomendaciones tácticas de baja, media y alta complejidad

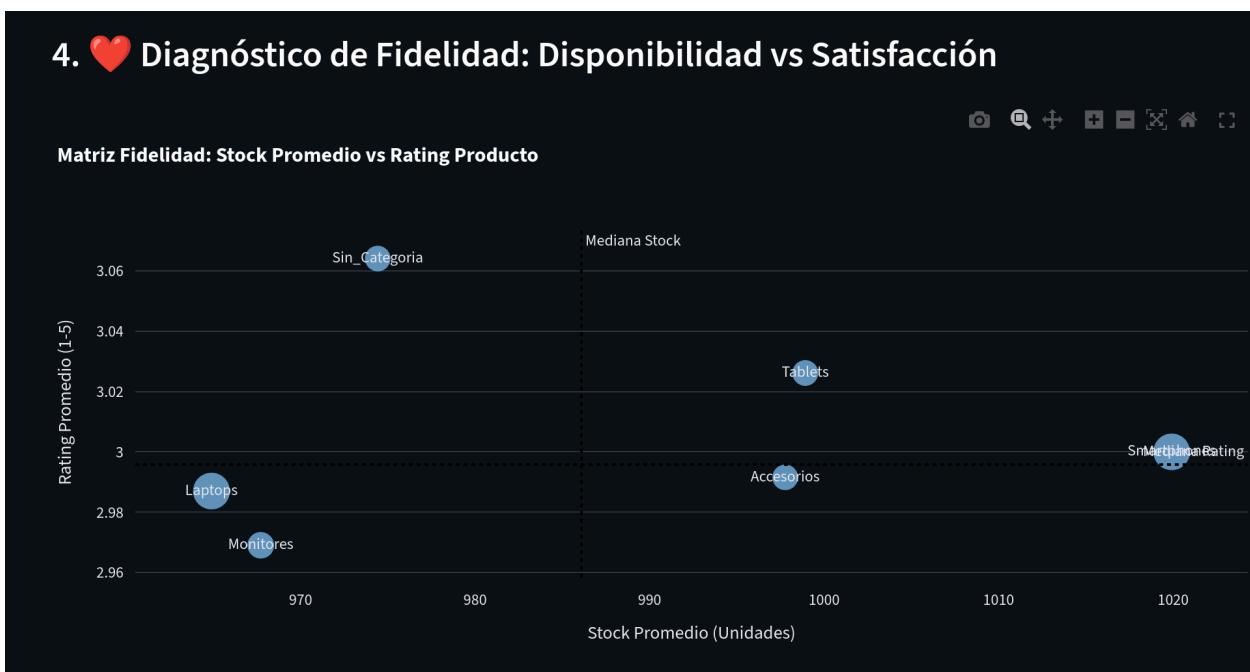
#### 1. Baja: Congelar compras en categorías de bajo rating

2. Media: Revisar pricing y propuesta de valor
3. Alta: Optimizar portafolio por rentabilidad y fidelidad

## Conclusión para la Junta

La empresa tiene capital inmovilizado en categorías que no generan fidelidad, lo que incrementa el riesgo de descuentos forzados y deterioro de margen.

El problema no es falta de stock, sino **desalineación entre precio, valor percibido y experiencia del cliente**.



5. Storytelling de Riesgo Operativo: Visualice la relación entre la antigüedad de la Última Revisión del stock y la tasa de Tickets de Soporte. ¿Qué bodegas están operando a ciegas y cómo impacta esto en la satisfacción final?

El análisis evidencia una relación directa entre la antigüedad de la última revisión de inventario y el aumento de tickets de soporte, lo que impacta negativamente la experiencia del cliente.

Se identifican bodegas que llevan **más de 10 meses sin una revisión formal de stock**, y que simultáneamente presentan **las tasas más altas de tickets abiertos y niveles de NPS inferiores al promedio**. Esto indica que estas bodegas están operando sin visibilidad real de su inventario, generando errores recurrentes que luego se trasladan al cliente en forma de reclamos.

La empresa enfrenta una falla estructural crítica en la gestión de inventario. Las bodegas

están operando 'a ciegas' con inventario sin revisar durante casi un año (promedio 348 días), generando un efecto dominó de insatisfacción del cliente y costos operativos ocultos. Dos bodegas requieren intervención urgente: Occidente (crítico por tasa) y Norte (crítico por volumen)

Desde una perspectiva de negocio, este fenómeno implica:

- Mayor costo operativo por reprocesos
- Saturación de equipos de soporte
- Deterioro silencioso de la experiencia del cliente
- Pérdida de confianza en la promesa de servicio

## Plan de Acción

Recomendaciones tácticas de baja, media y alta complejidad

1. **Baja: Establecer revisiones obligatorias de inventario**
2. **Media: Priorizar bodegas con mayor tasa de tickets**
3. **Alta: Vincular control interno con métricas de cliente**

## Conclusión para la Junta

Existen bodegas que están operando a ciegas, y esta falta de control interno está impactando directamente la satisfacción del cliente y elevando costos ocultos.

El riesgo no es inmediato, pero sí **acumulativo y creciente**.

