

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

**FUNDAMENTALES DE VENTA:
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MEDICIÓN DE
MERCADOS EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA PARA UNA
EMPRESA MULTINACIONAL.**

Trabajo de Graduación presentado por Carlos Roberto
Monterroso Azpuru para optar al grado de Licenciado
en Ingeniería Industrial

Guatemala
2005

**FUNDAMENTALES DE VENTA:
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MEDICIÓN DE
MERCADOS EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA PARA UNA
EMPRESA MULTINACIONAL**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

**FUNDAMENTALES DE VENTA:
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE MEDICIÓN DE
MERCADOS EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA PARA UNA
EMPRESA MULTINACIONAL.**

Trabajo de Graduación presentado por Carlos Roberto
Monterroso Azpuru para optar al grado de Licenciado
en Ingeniería Industrial

Guatemala
2005

PREFACIO

El trabajo se realizó en paralelo con el final de la fase de implementación del proyecto de fundamentales de venta. El autor tuvo la oportunidad de formar parte del equipo fundador y promotor, gracias a ello pudo vivir de cerca todos y cada uno de los logros y dificultades afrontadas durante la primera etapa de vida del proyecto.

Se contó con todo el apoyo de la empresa para la elaboración del trabajo, fue necesario consultar diversas fuentes y a expertos de la organización en las áreas relacionadas.

La principal limitación del trabajo se debe a los acuerdos de confidencialidad con la empresa. Razón por la cual se omitieron y modificaron algunos detalles importantes (nombres, marcas, cifras, políticas etc.) que hubieran sido un excelente complemento y valor agregado.

Un agradecimiento especial al equipo de fundamentales de venta, a mi jefe Juan José y a Carlos, mi asesor; gracias a ustedes este trabajo y el proyecto de fundamentales de venta es hoy una realidad.

RESUMEN

Los fundamentales de ventas son variables clave que posee un producto dentro de la tienda. Son los factores determinantes para ganar en el “primer momento de la verdad”, cuando el consumidor se detiene frente al anaquel y elige el producto o marca para comprarlo. Son determinantes para el desempeño de ventas de la marca o producto.

Los fundamentales de venta y las variables para medirlos consideradas en el proyecto fueron: precio (precio neto), distribución (distribución numérica y agotados) participación de anaquel y mercadeo (promoción y exhibiciones).

Este estudio se centra en la implementación de una herramienta de medición que permita monitorear y evaluar la presencia y esfuerzos promocionales de las principales marcas y productos de la empresa multinacional en estudio, así como productos de los principales competidores.

El giro de negocios de la empresa es la comercialización de productos de consumo masivo. Tiene operaciones en, alrededor de 80 países, y vende más de 300 marcas de productos en más de 140 naciones. Las tiendas de alta frecuencia (HFS) representan más del 60% del negocio en Centro América y constituyen todos aquellos puntos de venta visitados frecuentemente por consumidores de escasos recursos, el restante 40% lo constituyen cadenas de supermercados y autoservicios en general (UTT).

El modelo a utilizar fue re aplicado de otros proyectos implementados de forma exitosa por la empresa en países como México y Venezuela. La fase de implementación del proyecto de lectura de fundamentales de venta para la región inició en agosto 2004 y concluyó en junio 2005. Para este fin se contrató el servicio de un proveedor calificado y así se evitaron conflictos internos inherentes al tipo de reporte para estas variables que hasta ese momento se llevaba a cabo (a través de los mercaderistas de la empresa) logrando así establecer una base estándar para comparación entre regiones de América Latina.

Los productos, categorías, ciudades y regiones incluidos en las mediciones se delimitaron con base en el Principio de Pareto: el 20% que representaran el 80% del volumen de ventas para la región (durante los últimos seis meses antes de implementar el proyecto, febrero 2004 a junio 2004). Se eligieron tres países (Guatemala, Costa Rica y Panamá), siete regiones, cuatro categorías de productos y 200 productos específicos para medir.

El objetivo principal del proyecto era obtener lecturas de fundamentales de venta con un nivel de confianza del 95% para todas las variables a partir del 1ero de agosto del 2005.

Se integró un equipo multifuncional dentro de la empresa asignado específicamente a la implementación de este proyecto con miembros de los departamentos involucrados (ventas, medición de mercados, sistemas, comercialización, estrategia y logística entre otros).

El costo total del servicio contratado fue de US\$ 134,000.00. La estandarización de operaciones en toda la región latinoamericana así como un análisis de factibilidad Costo / Beneficio respaldaron la implementación y justificaron dichos costos asociados.

Las barreras principales afrontadas a lo largo de la fase de implementación fueron: Problemas de capacitación tanto internos (dentro de la empresa) como externas (proveedor), atrasos en los tiempos de entrega de reportes y deficiencias en la calidad de la información y el servicio prestado, en general.

Se realizaron auditorías en los tres países y ambos canales en estudio a lo largo de la fase de implementación. En el caso de Guatemala y Costa Rica se obtuvo resultados 100% en línea para las variables de presencia y precio para las cadenas de supermercados, sin embargo el canal HFS presentó diferencias significativas en ambos países (hasta 10%) vs. Los resultados proporcionados por el proveedor. Panamá fue la excepción en cuanto a

calidad, en general, reportando diferencias inaceptables (10% o más) de acuerdo a la retroalimentación de representantes de ventas en el país, razón por la cual no se consideraron confiables los reportes a lo largo del estudio.

En general, se obtuvo resultados (calidad y tiempos de entrega) por debajo de los objetivos trazados al inicio de la implementación (95% de confiabilidad para todas las variables y las regiones en estudio con demoras mínimas). La información entregada por el proveedor, reflejó algunos resultados (HFS en Guatemala y Costa Rica y Ambos canales en Panamá) por debajo del 85% de confiabilidad para las variables de distribución y agotados.

Las principales áreas de oportunidad encontradas fueron: aseguramiento de la calidad de información a través del incremento en el número y frecuencia de auditorías, reducción en los porcentajes de error estadístico por medio del incremento en el tamaño de las muestras, aceleración de los tiempos de entrega y procesamiento de información a través de la implementación de herramientas y softwares mas avanzados, fomentar una cultura de análisis alrededor de los fundamentales de venta dentro de la empresa en todos los departamentos e implementar una medida de presencia (anaquel, exhibición y anuncios) para el canal HFS en la región.

ÍNDICE

	Página
PREFACIO.....	ii
RESUMEN.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
 Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. FUNDAMENTALES DE VENTA: GENERALIDADES.....	3
III. EMPRESA Y PROVEEDORES.....	7
IV. ARQUITECTURA DEL PROYECTO.....	10
V. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	34
VI. RESULTADOS DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN.....	43
VII. CONCLUSIONES.....	65
VIII. RECOMENDACIONES.....	67
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	69
X. GLOSARIO.....	71
XI. APÉNDICE.....	72

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1: Países, regiones y áreas en estudio.....	11
Cuadro 2: Tamaño de la muestra (por país, región y canal).....	13
Cuadro 3: Listado de productos específicos en estudio.....	15
Cuadro 4: Número de visitas mensuales por país y canal.....	17
Cuadro 5: Variables medidas por canal.....	18
Cuadro 6: Ejemplo del cálculo de distribución numérica.....	19
Cuadro 7: Ejemplo del cálculo de agotados.....	19
Cuadro 8: Miembros del equipo multifuncional de fundamentales de ventas y su función.....	22
Cuadro 9: Extracto del SPEC de Guatemala.....	24
Cuadro 10: Extracción de un reporte mensual.....	27
Cuadro 11: Formato de auditorías. (1 de 2).....	28
Cuadro 12: Formato de auditorías. (2 de 2).....	29
Cuadro 13: Programa y calendario de trabajo para la fase de implementación (Agosto 2004 – Junio 2005).....	30
Cuadro 14: Interacciones entre el proveedor y la empresa de acuerdo al contrato de servicio.....	34
Cuadro 15: Montos de facturación mensual por la prestación del servicio.....	35
Cuadro 16: Áreas y ciudades a medir de acuerdo al contrato de servicio.....	35
Cuadro 17: Definición de las variables en estudio de acuerdo al contrato de servicio.....	36
Cuadro 18: Fechas de entrega y programa de trabajo real.....	48
Cuadro 19: Resultados para distribución numérica, sumario ejecutivo sept. '04.....	51
Cuadro 20: Resultados de distribución numérica, sumario ejecutivo Feb. '05.....	52
Cuadro 21: Resultados de agotados, sumario ejecutivo feb. '05.....	52
Cuadro 22: Resultados de participación de anaquel, sumario ejecutivo feb. '05.....	53
Cuadro 23: Resultados por categoría y canal para Costa Rica, sumario	

ejecutivo abril 2005.....	54
Cuadro 24: Resultados por categoría y canal para Guatemala, sumario ejecutivo abril 2005.....	55
Cuadro 25: Costos estimados del servicio para la siguiente fase (julio 2005 – jun 2006).....	57
Cuadro 26: Formato de evaluación de auditoría.....	60
Cuadro 27: Resultados Guatemala: última auditoría realizada durante el período de implementación.....	62
Cuadro 28: Status de estandarización de variables para junio'05.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1: Regiones analizadas en Guatemala.....	12
Gráfico 2: Áreas analizadas en Costa Rica.....	12
Gráfico 3: Áreas analizadas en Panamá.....	13
Gráfico 4: Ilustración del cálculo de participación de anaquel para productos de una misma categoría.....	20
Gráfico 5: Extracto de la ayuda visual proporcionada al proveedor para identificar.....	45

I. INTRODUCCIÓN

La meta de un producto es ganar en el “primer momento de la verdad”, cuando el cliente se encuentra frente al anaquel y lo selecciona para comprarlo. El éxito en ese momento depende de la habilidad que la empresa posee para conocer al cliente, los fundamentales de venta y las oportunidades que se presentan en ambos, capitalizando así sobre cada una de ellas hasta alcanzar la participación justa en el mercado.

Las ventas giran alrededor de cuatro fundamentales: distribución, mercadeo, precio y anaquel.

Este trabajo describe la implementación de una herramienta de medición de fundamentales de venta que permite monitorear y evaluar la presencia y esfuerzos promocionales de las principales marcas y productos de una empresa multinacional en la región centroamericana así como los productos de sus principales competidores, en canales de venta y países seleccionados.

El proyecto de lectura de fundamentales de venta surge de la necesidad de ampliar la visibilidad que la empresa posee del mercado y así mejorar su accionabilidad a través de planes e iniciativas fundamentadas científicamente en información que refleje las condiciones reales del mismo. Esto se logra midiendo los fundamentales de venta más importantes: distribución numérica, agotados, precio neto, y presencia (participación de anaquel, exhibiciones etc.).

Se contrató el servicio de un proveedor calificado para realizar las mediciones en los tres países más representativos para el negocio en la región: Guatemala, Costa Rica y Panamá, y se integró un equipo multifuncional dentro de la empresa para liderar el proyecto durante su fase de implementación (agosto 2005 – junio 2005).

El objetivo era obtener lecturas con un nivel de confianza de 95% para finales de la fase inicial. Para ello se diseñaron e implementaron diversas herramientas para el manejo

preciso de bases de datos, se realizaron auditorías al servicio y los resultados obtenidos fueron analizados rigurosamente mes a mes.

Las principales áreas de oportunidad encontradas están relacionadas a los tiempos de entrega de resultados, análisis de datos, capacidades de procesamiento de información y calidad de la misma.

II. FUNDAMENTALES DE VENTA: GENERALIDADES

A. Definición de fundamentales de venta

Los fundamentales de ventas son variables clave que posee un producto dentro de la tienda. Son los factores determinantes para ganar en el “primer momento de la verdad” (cuando el consumidor se detiene frente al anaquel y elige el producto o marca para comprarlo). Ayudan a determinar el desempeño de ventas de la marca o producto. Son la responsabilidad del departamento de ventas dentro de una empresa, trabajando siempre de cerca con los consumidores.

Los fundamentales de venta son:

- DISTRIBUCIÓN
- MERCADEO
- ANAQUEL
- PRECIO

Existen otros determinantes clave del desempeño de venta de una marca o producto que no están cubiertos dentro de fundamentales de venta y que son factores determinantes para que el producto o marca gane en el “segundo momento de la verdad” (cuando el consumidor utiliza el producto) algunos de estos son: desempeño de producto (conducido por la formulación del producto, facilidad de uso, efectividad, apariencia etc.) y el mercadeo de la marca (empaquete, promoción etc.).

Para las variables definidas anteriormente, algunas de las medidas clave son:

- ¿Está el precio en línea con la estrategia competitiva?
- ¿Están distribuidos los productos en las tiendas competitivas?
- ¿La participación de anaquel y promoción están en línea con la participación de mercado de los productos?

Los fundamentales de ventas nos permiten revisar y evaluar la presencia, servicio y esfuerzos promocionales de marcas y productos en el mercado.

B. Descripción e importancia de las variables en estudio

1. Distribución; Por definición es un conjunto de procesos y actividades por medio de las cuales el producto llega al consumidor. Un producto o marca está distribuido si se encuentra regularmente disponible para comprar por el consumidor en la tienda.

Es la más importante de las cuatro variables de fundamentales de ventas en estudio. Se puede tener el mejor plan de mercadeo, pero el consumidor no puede comprar el producto si no se encuentra en la tienda.

El objetivo del negocio es asegurar la distribución en el mayor número de tiendas posible.

La distribución se establece cuando se vende un producto que nunca ha estado en anaquel o que no ha estado disponible durante los últimos 30 días.

2. Mercadeo; Para efectos del negocio en estudio se define comercialización como la ayuda proporcionada a los clientes (en su mayoría distribuidores) a revender los productos y marcas. En otras palabras, las marcas y productos no solo deben venderse al cliente, sino a través del cliente hacia el consumidor.

Consideramos dos tipos de comercialización:

- **Exhibiciones en tienda:** señalizaciones, habladores de anaquel y estantes. Son una parte integral en el establecimiento de presencia superior y competitiva en tienda, y

como un medio primario para construir el negocio de la empresa y los clientes. Las cuatro principales características de una exhibición en tienda son:

- Ubicación apropiada
 - Atraer atención
 - Mostrar precio con una razón de compra.
 - Invitar al autoservicio.
- **Anuncios:** anuncios en periódicos y prensa, volantes, correo, radio y espacios televisivos. Algunos fines que se buscan con los anuncios son:
- Atraer nuevos clientes.
 - Mantener a los clientes actuales (establecer lealtad).
 - Crecer en volumen de ventas.
 - Liderar o vencer a la competencia.
 - Formar una imagen con el consumidor.
 - Recolectar fondos de los vendedores.

Los estudios de mercado que involucran esta variable han probado ser valiosos para determinar el impacto de las exhibiciones y anuncios en las ventas y la presencia de los productos y las marcas.

3. Precio; El precio de venta es un fundamental de venta crítico, pues es de gran influencia al consumidor a la hora de elegir el producto en anaquel.

El consumidor, por lo general, elige la combinación de factores que resulten en la mejor compra, entre ellos el precio justo (esperando ahorros por compras en tamaños o volúmenes mayores del mismo producto).

El precio comunica la imagen de valor que posee un cliente o tienda y afecta directamente el margen de ganancia que obtiene de la venta.

Legalmente el precio de venta al por menor debe ser exclusivamente establecido por el cliente. Es antiético que un productor controle, fuerce, acuerde, o en cualquier manera combine o conspire a establecer un precio de venta de sus marcas y productos de la competencia.

Al seguir esta variable de cerca se puede proactivamente identificar y señalar variaciones en el precio de los productos y marcas (tanto de la empresa como de la competencia).

4. Anaqueles; Participación, distribución, porcentaje, presencia e imagen del producto o marca en el anaquel son algunas de las variantes consideradas dentro de esta importante variable fundamental de venta. Está estrechamente relacionada con las demás variables y contribuye al desempeño del producto y la marca en el mercado.

El manejo apropiado de los anaqueles es de vital importancia para una tienda. El espacio adecuado de anaquel es de particular importancia para reducir agotados, los cuales implican descontento del cliente y pérdida de volumen de venta, tanto para el productor como para la tienda.

III. EMPRESA Y PROVEEDORES

A. Acerca de la empresa multinacional en estudio

Fundada hace más de 150 años inició como una empresa familiar productora de jabones y velas con sede en los Estados Unidos de América. Su patrimonio está arraigado en los principios de integridad personal, respeto por los demás y beneficio a largo plazo.

Las marcas de esta empresa están presentes en la vida de las personas de todo el mundo dos mil millones de veces por día. La empresa cuenta con una de las carteras más sólidas e importantes, que incluye marcas de confianza y calidad en productos de consumo.

En la actualidad, las ventas de la empresa a nivel mundial rebasan los 50 mil millones de dólares anuales; su nombre, sus marcas y los artículos de consumo que produce son reconocidos en los hogares de todo el mundo. La empresa tiene operaciones en, alrededor de 80 países, y vende más de 300 marcas de productos en más de 140 naciones. Cuenta aproximadamente con 110 mil colaboradores a nivel mundial.

Para la empresa, los clientes y proveedores son muy importantes. Establece relaciones efectivas y duraderas, buscando siempre el crecimiento mutuo para alcanzar la excelencia. Esto se ve reflejado en la calidad de los productos.

Las estrategias de la empresa están también orientadas a fomentar el trabajo en conjunto con todos los clientes, sean estas cadenas de autoservicio, mayoristas, drogueros, gobierno, etc., construyendo una mayor participación de mercado para ellos y para las marcas.

Lo anterior está basado en dos principios fundamentales:

- La empresa trata a todos sus clientes justamente y sin discriminación.
- Todos los productos están disponibles para todos los clientes.

En el mercado centroamericano se trabaja principalmente en canales de distribución: HFS (Tiendas de alta frecuencia) y UTT (autoservicios) por sus siglas en inglés “High Frequency Stores” y “Up the trade”. Las tiendas de alta frecuencia representan más del 60% del negocio en dicho mercado y constituyen todos aquellos puntos de venta visitados frecuentemente por consumidores de escasos recursos. Los autoservicios representan todas aquellas tiendas que forman parte de alguna cadena o cliente importante y cuya distribución interior se basa en anaqueles y pasillos.

1. Productos y servicios: La empresa posee una cartera de más de 300 marcas líderes, distribuidas en las siguientes categorías: desodorantes, cuidado de bebé (pañales, toallas etc.), colonias, cosméticos, limpieza de cocina, protección femenina, cuidado del cabello (shampoo, acondicionadores, cremas hidratantes, cremas para peinar etc.), color del cabello, cuidado de la salud, limpieza casera, lavandería, cuidado oral, productos de papel, cuidado y limpieza personal, cuidado y alimentación de mascotas, medicinas de prescripción, fragancias de prestigio, cuidado de la piel, bebidas y alimento entre otras.

B. Acerca del proveedor seleccionado para el servicio de medición de mercados:

El proveedor seleccionado es una empresa de investigación, sociedad anónima creada en el año 2002 con el objetivo de brindar soluciones efectivas en áreas de mercadeo y ventas a sus clientes. Sus oficinas y operaciones centrales se encuentran en Costa Rica, pero posee alianzas estratégicas con otras empresas de investigación en el territorio centroamericano.

Los estudios de mercado que realiza dicho proveedor son a la medida del cliente y su enfoque principal es en: mercado y competencia, servicio, productos y consumidores.

El proceso de selección del proveedor no formó parte del estudio, pero algunos de los criterios para ello fueron que contara con la capacidad de recolección y procesamiento de información necesaria y que tuviera una relación estrecha y saludable con las principales cadenas de tiendas en estudio.

IV. ARQUITECTURA DEL PROYECTO

A. Objetivos

1. Generales: Implementar de una herramienta de medición que permita monitorear y evaluar la presencia y esfuerzos promocionales de las principales marcas y productos de la empresa, así como productos de los principales competidores, en los canales de venta seleccionados (tiendas de alta frecuencia y autoservicios) para las ciudades seleccionadas.

- Reaplicar un proyecto que se ha implementado de forma exitosa por la empresa en países como México y Venezuela, y que proporciona un enorme valor agregado para la estrategia competitiva de la misma.

2. Específicos: Implementar el proyecto de lectura de fundamentales de venta en tres países de la Región Centroamericana (Guatemala, Costa Rica y Panamá) de modo que se obtengan lecturas con un nivel de confianza del 95% a partir del 1ero de agosto del 2005.

- Evaluar la exactitud y precisión de las mediciones realizadas a través de auditorias periódicas en campo.

B. Dimensiones

El proyecto de fundamentales está constituido por cuatro dimensiones básicas para cada uno de los canales de reporte (Cada una de ellas está limitada de acuerdo a los recursos disponibles para el proyecto):

1. Mercados

a. Criterio y metodología de selección: El territorio centroamericano presenta condiciones de venta diferentes para cada uno de sus siete países. Por ello, y debido a los recursos limitados y contratos de medición acordados con el proveedor fue necesario delimitar el mercado lo mas posible: seleccionando los tres países más representativos para el negocio utilizando como criterio el aporte en volumen de ventas para el negocio durante los últimos seis meses antes de implementar el proyecto (febrero 2004 a junio 2004).

Para cada uno de los países seleccionados se delimitaron, a su vez, las áreas y regiones donde se llevaría a cabo las mediciones apegándose siempre al mismo criterio anteriormente expuesto.

Por último, se determinaron las tiendas a medir, elaborando una lista de las tiendas más representativas para cada una de las regiones elegidas.

La información del volumen de ventas para cada uno de los países, regiones y tiendas consideradas se obtuvo de los registros de venta de la empresa.

b. Países, regiones, áreas, ciudades: A continuación se presentan los países, regiones, áreas y ciudades seleccionadas para el estudio:

PAISES / REGIONES Y ÁREAS EN ESTUDIO		
No.	Países	Regiones / Áreas
1	Guatemala	Ciudad de Guatemala Chiquimula Quetzaltenango
2	Costa Rica	Gran Área Metropolitana
3	Panamá	Ciudad de Panamá Colon David

Cuadro 1: Países, regiones y áreas en estudio.

Guatemala

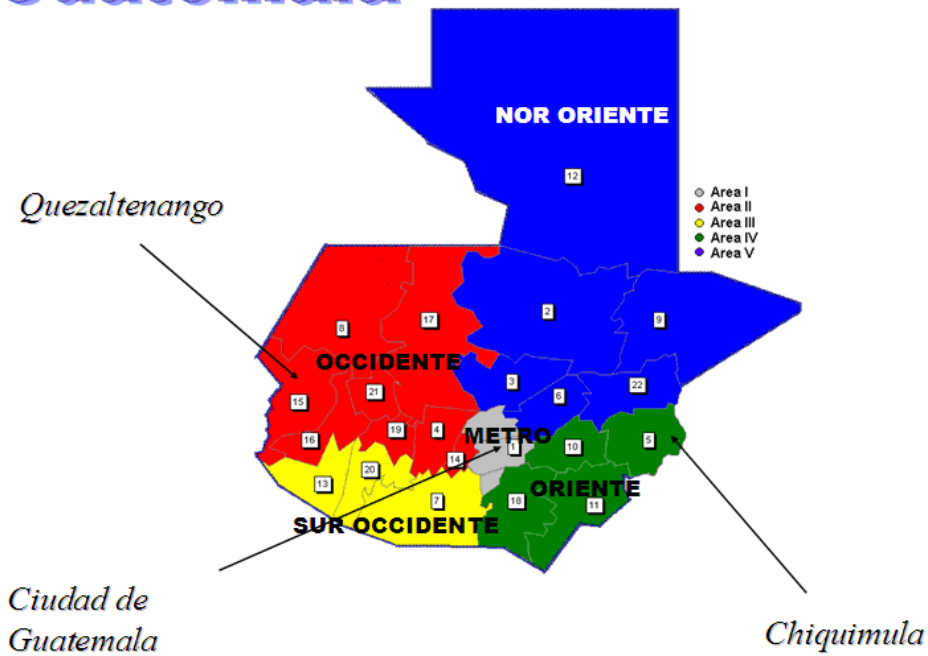


Gráfico 1: Regiones analizadas en Guatemala.

Costa Rica

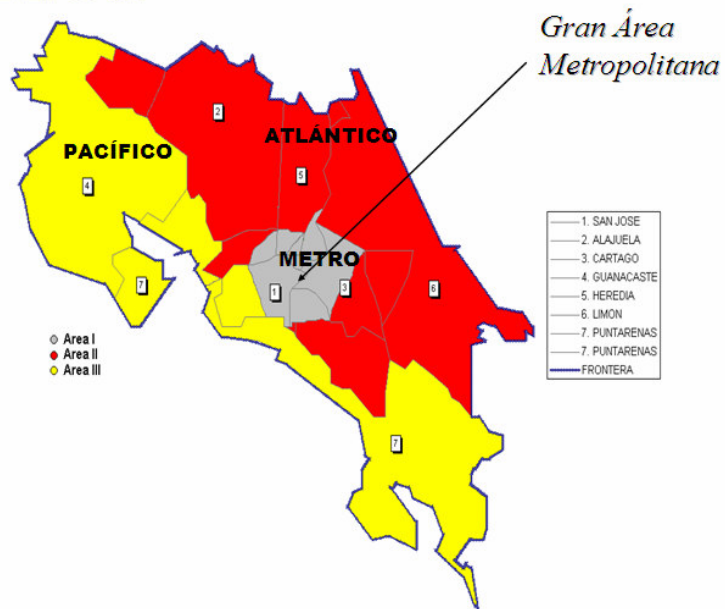


Gráfico 2: Áreas analizadas en Costa Rica.

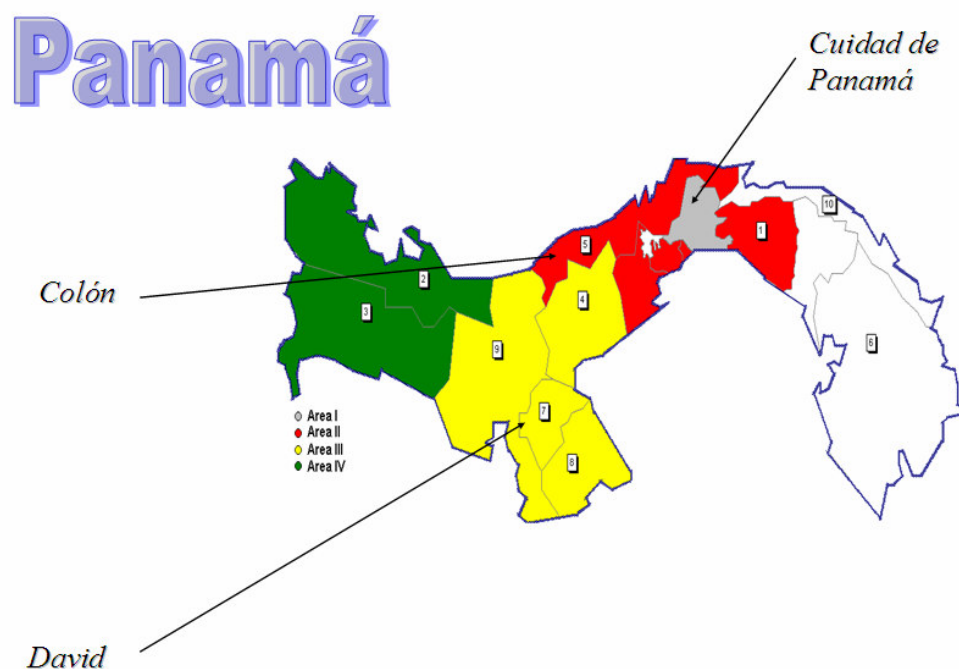


Gráfico 3: Áreas analizadas en Panamá.

A continuación se presentan el número de tiendas (tamaño de la muestra) a medir por país, región y canal de distribución:

TAMAÑO DE LA MUESTRA					
No.	Países	Regiones / Áreas	Autoservicios (UTT)	Tiendas de Alta Frecuencia (HFS)	TOTAL
1	Guatemala	Ciudad de Guatemala	25	95	120
		Chiquimula	5	40	45
		Quetzaltenango	10	65	75
2	Costa Rica	Gran Área Metropolitana	60	150	210
3	Panamá	Ciudad de Panamá	22	40	62
		Colón	7	30	37
		David	1	30	31
TOTAL			130	450	580

Cuadro 2: Tamaño de la muestra (Por país, región y canal)

El tamaño de la muestra fue determinado por el departamento de investigación de mercados en conjunto con el proveedor para asegurar una confiabilidad de 95% de acuerdo a los recursos disponibles y los acuerdos del contrato de servicio.

2. Productos; En la región centroamericana, la empresa maneja alrededor de 300 SKU's o productos específicos en catálogo. Por ello fue necesario delimitar el estudio a los productos de mayor relevancia para el negocio.

a. Criterios de selección: Como punto de partida se eligieron las cuatro categorías más significativas para el negocio en Centroamérica. De allí se prosiguió a delimitar con base en el Principio de Pareto: el 20% de los productos específicos de cada categoría que representaran el 80% del volumen de ventas en la región.

b. Categorías y productos: Para llevar a cabo el estudio se estableció un listado delimitado de acuerdo a los criterios de selección las siguientes categorías: Hogar y tejidos, cuidado de la belleza, cuidado del bebé y cuidado de la salud.

c. Definición de las categorías:

1) **Hogar y tejidos:** Detergentes, polvos, granos, líquidos, cremas, pastas y tabletas de uso domestico específicamente para lavado de telas a mano o en maquina. Incluye cloro, jabón para lavado de platos de comida y demás productos similares.

2) **Cuidado de la belleza:** Incluye todos los productos intencionados principalmente para lavar y acondicionar el cabello así como desodorantes, colonias y cosméticos.

3) **Cuidado del bebé:** Incluye pañales desechables diseñados con el propósito de contener desechos fisiológicos del bebé, toallas de bebé y productos similares.

4) **Cuidado de la salud:** Incluye medicinas con y sin necesidad de prescripción medica. Tal es el caso de las medicinas gastrointestinales y respiratorias. Incluye productos de cuidado dental como la pasta.

Para las categorías definidas anteriormente se eligió medir los siguientes productos específicos así como los principales productos competidores:

LISTADO DE PRODUCTOS (SKU) A MEDIR EN CENTROAMÉRICA												
No.	Código Interno	Código G.Cas.	Categoría	ID Categoría	ID Marca	Marca	ID SKU (Producto Específico)	Variables a medir	Productor	Tamaño del producto	Código de Barra EAN - 13	Sku (Descripción)
1	111	80605671	Hogar y Tejidos	1	1	AC	1	Todas	EMPRESA en estudio	1.5 Kg	759002031551	AC Regular 1.5 Kg
2	112	80605670	Hogar y Tejidos	1	1	AC	2	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 Kg	759002031544	AC Regular 1Kg
3	113	80610615	Hogar y Tejidos	1	1	AC	3	Todas	EMPRESA en estudio	2.8 Kg	7501001162670	AC Regular 2.8 Kg
4	114	80605681	Hogar y Tejidos	1	1	AC	4	Todas	EMPRESA en estudio	200 g	759002031520	AC Regular 200 g
5	115	80605686	Hogar y Tejidos	1	1	AC	5	Todas	EMPRESA en estudio	500 g	759002031537	AC Regular 500 g
6	116	80613023	Hogar y Tejidos	1	1	AC	6	Todas	EMPRESA en estudio	400 g	7501001275686	AC Regular 400 g
7	117	80610621	Hogar y Tejidos	1	1	AC	7	Todas	EMPRESA en estudio	500 g	7501001162641	AC Regular 500 g
8	121	80607759	Hogar y Tejidos	1	2	AREL	1	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 Kg	759002040984	AREL 1.0 Kg
9	122	80617007	Hogar y Tejidos	1	2	AREL	2	Todas	EMPRESA en estudio	220 g	7501001276072	AREL 220 g
10	123	80603292	Hogar y Tejidos	1	2	AREL	3	Todas	EMPRESA en estudio	1.5 Kg	759002023951	AREL Regular 1.5 Kg
11	124	80611991	Hogar y Tejidos	1	2	AREL	4	Todas	EMPRESA en estudio	3.0 Kg	759002030363	AREL Regular 3.0 Kg
12	125	80604605	Hogar y Tejidos	1	2	AREL	5	Todas	EMPRESA en estudio	500 g	759002025932	AREL Regular 500 g
13	126	80611663	Hogar y Tejidos	1	2	AREL	6	Todas	EMPRESA en estudio	6.0 Kg	759002012123	AREL Regular 6.0 Kg
14	131	80613332	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	1	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 Kg	7501001276151	FAV Manzana 1.0 Kg
15	132	80605163	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	2	Todas	EMPRESA en estudio	1.5 Kg	759002024546	FAV Manzana 1.5 Kg
16	133	80605164	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	3	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 Kg	759002024539	FAV Floral 1.0 Kg
17	134	80613332	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	4	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 Kg	759002024418	FAV Floral 1.0 Kg
18	135	80613335	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	5	Todas	EMPRESA en estudio	3.0 Kg	7501001276954	FAV Floral 3.0 Kg
19	136	80612788	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	6	Todas	EMPRESA en estudio	200 g	7501001274214	FAV Floral 200 g
20	137	80605176	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	7	Todas	EMPRESA en estudio	500 g	759002024423	FAV Floral 500 g
21	138	80613332	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	8	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 Kg	7501001276268	FAV Limón 1.0 Kg
22	139	80613325	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	9	Todas	EMPRESA en estudio	1.5 Kg	7501001276338	FAV Limón 1.5 Kg
23	1390	80612790	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	10	Todas	EMPRESA en estudio	220 g	7501001274238	FAV Limón 220 g
24	1391	80613337	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	11	Todas	EMPRESA en estudio	400 g	7501001274458	FAV Limón 400 g
25	1392	80605176	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	12	Todas	EMPRESA en estudio	500 g	759002024461	FAV Limón 500 g
26	1393	80613337	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	13	Todas	EMPRESA en estudio	3.0 Kg	7501001276911	FAV Limón 3.0 Kg
27	1394	80610226	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	14	Todas	EMPRESA en estudio	2.8 Kg	7501001162675	FAV Manzana 2.8 Kg
28	1395	80610208	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	15	Todas	EMPRESA en estudio	12 kg	7501001162621	FAV Manzana 12 Kg
29	1396	80612785	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	16	Todas	EMPRESA en estudio	400 g	7501001274207	FAV Floral (Empaque Celeste) 400 g
30	1397	80612789	Hogar y Tejidos	1	3	FAV	17	Todas	EMPRESA en estudio	400 g	7501001274221	FAV P Limón (Empaque Azul) 400 g
31	151	80611468	Hogar y Tejidos	1	5	CLORO BLANCA	1	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 Gal	740100200165	CLORO BLANCA 1.0 Gal
32	152	80639140	Hogar y Tejidos	1	5	CLORO BLANCA	2	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 lt.	7401002002993	CLORO BLANCA 1.0 Lt.
33	153	80606974	Hogar y Tejidos	1	5	CLORO BLANCA	3	Todas	EMPRESA en estudio	210 ml	7401002001881	CLORO BLANCA 210 ml
34	154	80607761	Hogar y Tejidos	1	5	CLORO BLANCA	4	Todas	EMPRESA en estudio	1.8 Gal	7401002001161	CLORO BLANCA Limón 1.8 Gal
35	155	80602780	Hogar y Tejidos	1	5	CLORO BLANCA	5	Todas	EMPRESA en estudio	1.0 lt.	7401002002178	CLORO BLANCA Limón 1.0 Lt.
36	141	80607125	Hogar y Tejidos	1	4	BNGO	1	Todas	EMPRESA en estudio	100g	7591083198805	BNGO Floral 100g
37	142	80607126	Hogar y Tejidos	1	4	BNGO	2	Todas	EMPRESA en estudio	100g	759108328324	BNGO Lavander 100g
38	143	80607125	Hogar y Tejidos	1	4	BNGO	3	Todas	EMPRESA en estudio	800g	7591083198805	BNGO Lavander Caja 800g (8 x 100g)
39	144	80607126	Hogar y Tejidos	1	4	BNGO	4	Todas	EMPRESA en estudio	800g	759108328324	BNGO Lavander Caja 800 g (8 x 100g)
40	161		Hogar y Tejidos	1	6	CLORO BLANCA	1	Todas	EMPRESA en estudio	200 g		CLORO BLANCA DETERGENTE, Frecura Limón (Empaque Rop) 200 g
41	162		Hogar y Tejidos	1	6	CLORO BLANCA	2	Todas	EMPRESA en estudio	950 g		CLORO BLANCA DETERGENTE, Frecura Limón (Empaque Rop) 950 g
42	163		Hogar y Tejidos	1	6	CLORO BLANCA	3	Todas	EMPRESA en estudio	1.5 Kg		CLORO BLANCA DETERGENTE, Frecura Limón (Empaque Rop) 1.5 Kg
43	C11001	C2001	Hogar y Tejidos	1	100	SEIS	1	Todas	Competidor 1	1.0 kg		SEIS (Empaque naranja) 1kg
44	C11002	C2002	Hogar y Tejidos	1	100	SEIS	2	Todas	Competidor 1	500 g		SEIS (Empaque naranja) 500gm
45	C11011	C2011	Hogar y Tejidos	1	101	ABA	1	Todas	Competidor 2	1.0 kg		ABA 1kg
46	C11012	C2012	Hogar y Tejidos	1	101	ABA	2	Todas	Competidor 2	500 g		ABA 500gm
47	C11021	C1031	Hogar y Tejidos	1	102	S	1	Todas	Competidor 1	1.0 kg		S (Empaque rop) 1kg
48	C11022	C1032	Hogar y Tejidos	1	102	S	2	Todas	Competidor 1	500 kg		S (Empaque rop) 500gm
49	C11031	C1041	Hogar y Tejidos	1	103	AVE	1	Todas	Competidor 4	400 g		AVE (Empaque amarillo) 400 gr.
50	C11041	C1051	Hogar y Tejidos	1	104	RX	1	Todas	Competidor 4	1.0 kg		RX (Azul) 1 kg
51	C11042	C1052	Hogar y Tejidos	1	104	RX	2	Todas	Competidor 4	1.5 kg		RX (Azul) 1.5 kg
52	C11043	C1053	Hogar y Tejidos	1	104	RX	3	Todas	Competidor 4	220 g		RX (Empaque celeste) 220 gr.
53	C11051	C1061	Hogar y Tejidos	1	105	RENDIR	1	Todas	Competidor 3	1.5 kg		RENDIR (Empaque celeste) 1.5 kg
54	C11052	C1062	Hogar y Tejidos	1	105	RENDIR	2	Todas	Competidor 3	1.0 kg		RENDIR (Empaque celeste) 1kg
55	C11053	C1063	Hogar y Tejidos	1	105	RENDIR	3	Todas	Competidor 3	220 g		RENDIR (Empaque celeste) 220 gr.
56	C11054	C1064	Hogar y Tejidos	1	105	RENDIR	4	Todas	Competidor 3	1.5 kg		RENDIR Manzana (Empaque Anaranjado) 1.5 kg
57	C11055	C1065	Hogar y Tejidos	1	105	RENDIR	5	Todas	Competidor 3	1.0 kg		RENDIR Mandarina (Empaque Anaranjado) 1.0 kg
58	C11056	C1066	Hogar y Tejidos	1	105	RENDIR	6	Todas	Competidor 3	220 g		RENDIR Mandarina (Empaque Anaranjado) 220 g
59	C11057	C1067	Hogar y Tejidos	1	105	RENDIR	7	Todas	Competidor 3	500 g		RENDIR Mandarina (Empaque Anaranjado) 500 g
60	C11061	C1071	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	1	Todas	Competidor 2	1.5 kg		RNS Multiactivo 1.5 kg
61	C11062	C1072	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	2	Todas	Competidor 2	1.0 kg		RNS Multiactivo 1kg
62	C11063	C1073	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	3	Todas	Competidor 2	220 g		RNS Multiactivo 220 g
63	C11064	C1074	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	4	Todas	Competidor 2	500 g		RNS Multiactivo 500g
64	C11065	C1075	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	5	Todas	Competidor 2	1.5 kg		RNS Aloe 1.5 kg
65	C11066	C1076	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	6	Todas	Competidor 2	1.5 kg		RNS Aloe 1.0 kg
66	C11067	C1077	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	7	Todas	Competidor 2	1.5 kg		RNS Aloe 500 g
67	C11068	C1078	Hogar y Tejidos	1	106	RNS	8	Todas	Competidor 2	220 g		RNS Aloe 220 g
68	C11071	C1082	Hogar y Tejidos	1	107	SI	1	Todas	Competidor 5	912 g		SI Original Botella Hágala Caja 912 g
69	C11072	C1083	Hogar y Tejidos	1	107	SI	2	Todas	Competidor 5	912 g		SI Floral CAJA 912 g
70	C11073	C1084	Hogar y Tejidos	1	107	SI	3	Todas	Competidor 5	1140 g		SI Lavanda CAJA 1140 g
71	C11081	C1091	Hogar y Tejidos	1	108	XED	1	Todas	Competidor 2	1.0 kg		XED (Empaque celeste) 1 KG
72	C11082	C1092	Hogar y Tejidos	1	108	XED	2	Todas	Competidor 2	1.5 kg		XED (Empaque celeste) 1.5 kg
73	C11083	C1093	Hogar y Tejidos	1	108	XED	3	Todas	Competidor 2	220 g		XED (Empaque celeste) 220 g
74	C11084	C1094	Hogar y Tejidos	1	108	XED	4	Todas	Competidor 2	1.5 kg		XED Sol (Empaque Amarillo) 1.5 kg
75	C11085	C1095	Hogar y Tejidos	1	108	XED	5	Todas	Competidor 2	1.0 kg		XED Sol (Empaque Amarillo) 1.0 kg
76	C11086	C1096	Hogar y Tejidos	1	108	XED	6	Todas	Competidor 2	220 g		XED Sol (Empaque Amarillo) 220 g
77	C11087	C1098	Hogar y Tejidos	1	108	XED	7	Todas	Competidor 2	1.5 kg		XED Plancha Fácil (Empaque Morado) 1.5 kg
78	C11088	C1099	Hogar y Tejidos	1	108	XED	8	Todas	Competidor 2	1.0 kg		XED Plancha Fácil (Empaque Morado) 1.0 kg
79	C11089	C10910	Hogar y Tejidos	1	108	XED	9	Todas	Competidor 2	220 g		XED Plancha Fácil (Empaque Morado) 220 g
80	C110810	C10911	Hogar y Tejidos	1	108	XED	10	Todas	Competidor 2	500 g		XED Plancha Fácil (Empaque Morado) 500 g
81	C110811	C10912	Hogar y Tejidos	1	108	XED	11	Todas	Competidor 2	500 g		XED Sol (Empaque Amarillo) 500 g
82	C110812	C10913	Hogar y Tejidos	1	108	XED	12	Todas	Competidor 2	500 g		XED (Empaque celeste) 500gm
83	C11091	C1101	Hogar y Tejidos	1	109	SUR	1	Todas	Competidor 2	1.0 kg		SUR (Empaque Naranja azul) 1.0 Kg
84	C11092	C1102	Hogar y Tejidos	1	109	SUR	2	Todas	Competidor 2	1.5 kg		SUR (Empaque Naranja azul) 1.5 Kg
85	C11093	C1103	Hogar y Tejidos	1	109	SUR	3	Todas	Competidor 2	500 g		SUR (Empaque Naranja azul) 500 G
86	C11094	C1104	Hogar y Tejidos	1	109	SUR	4	Todas	Competidor 2	220 g		SUR (Empaque Naranja azul) 220 G
87	C11095	C1105	Hogar y Tejidos	1	109	SUR	5	Todas	Competidor 2	1.0 kg		SUR (Empaque Azul celeste) 1.0 Kg
88	C11091	C1023	Hogar y Tejidos	1	110	CLORO SOL	1	Todas	Competidor 6	210 ml		CLORO SOL (Empaque blanco) 210 ml
89	C11100	C1110	Hogar y Tejidos	1	110	CLORO SOL	2	Todas	Competidor 6	1.0 Gal		CLORO SOL 1.0 Gal
90	C11100	C1110	Hogar y Tejidos	1	110	CLORO SOL	3	Todas	Competidor 6	1.0 Gal		CLORO SOL 1.0 Gal
91	211	80610882	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	1	Todas	EMPRESA en estudio	Mediano, 14 Pañales	7501001164355	PAMP Básico, Mediano (Paquete de 14 Pañales)
92	212	80610883	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	2	Todas	EMPRESA en estudio	Grande, 12 Pañales	7501001164362	PAMP Básico, Grande (Paquete de 12 Pañales)
93	213	80610884	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	3	Todas	EMPRESA en estudio	Xgrande, 11 Pañales	7501001164379	PAMP Básico, Xgrande (Paquete de 11 Pañales)
94	214	80610885	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	4	Todas	EMPRESA en estudio	Mediano, 40 Pañales	7501001164386	PAMP Básico, Mediano (Paquete de 40 Pañales)
95	215	80610886	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	5	Todas	EMPRESA en estudio	Grande, 35 Pañales	7501001164393	PAMP Básico, Grande (Paquete de 35 Pañales)
96	216	80610887	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	6	Todas	EMPRESA en estudio	Xgrande, 31 Pañales	7501001164408	PAMP Básico, Xgrande (Paquete de 31 Pañales)
97	217	80611025	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	7	Todas	EMPRESA en estudio	Pequeño, 15 Pañales	7501001165139	PAMP Total Protect, Pequeño (Paquete de 15 Pañales)
98	218	80611026	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	8	Todas	EMPRESA en estudio	Mediano, 14 Pañales	7501001166147	PAMP Total Protect, Mediano (Paquete de 14 Pañales)
99	219	80611775	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	9	Todas	EMPRESA en estudio	Grande, 12 Pañales	759002048676	PAMP Total Protect, Grande (Paquete de 12 Pañales)
100	210	80611024	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	10	Todas	EMPRESA en estudio	Xgrande, 11 Pañales	7501001165122	PAMP Total Protect, Xgrande (Paquete de 11 Pañales)

LISTADO DE PRODUCTOS (SKUs) A MEDIR EN CENTROAMERICA												
No.	Código Interno	Código G-Cas	Categoría	ID Categoría	ID Marca	Marca	ID SKU (Producto Especifico)	Variables a medir	Productor	Tamaño del producto	Código de Barra EAN - 13	SKU (Descripción)
101	2111	80611063	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	11	Todas	EMPRESA en estudio	Mediano, 34 Pañales	7501001166437	PAMP Total Protect, Mediano (Paquete de 34 Pañales)
102	2112	80611064	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	12	Todas	EMPRESA en estudio	Grande, 30 Pañales	7501001166444	PAMP Total Protect, Grande (Paquete de 30 Pañales)
103	2113	80611065	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	13	Todas	EMPRESA en estudio	Xgrande, 26 Pañales	7501001166451	PAMP Total Protect, Xgrande (Paquete de 26 Pañales)
104	2114	80609384	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	14	Todas	EMPRESA en estudio	Mediano, 3 Pañales	7590002014035	PAMP Total Protect Anatómico 1X Size mediano 3
105	2115	80609385	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	15	Todas	EMPRESA en estudio	Grande, 3 Pañales	7590002014035	PAMP Total Protect Anatómico 1X Size GRANDE 3
106	2116	80610885U	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	16	Todas	EMPRESA en estudio	Mediano, 1 panel	7501001164386U	PAMP Basico, Mediano 1 Pañal
107	2117	80610886U	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	17	Todas	EMPRESA en estudio	Grande, 1 panel	7501001164393U	PAMP Basico, Grande 1 Pañal
108	2118	80610887U	Cuidado del Bebe	2	1	PAMP	18	Todas	EMPRESA en estudio	Xgrande, 1 panel	7501001164409U	PAMP Basico, Xgrande 1 Pañal
109	C21001	C1001	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	1	Todas	Competidor 7			HUBBES Classic Maxi Pack pequeño 28 (Empaque verde)
110	C21002	C1002	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	2	Todas	Competidor 7			HUBBES Classic Maxi Pack mediano 24 (Empaque verde)
111	C21003	C1003	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	3	Todas	Competidor 7			HUBBES Classic Maxi Pack grande 20 (Empaque verde)
112	C21004	C1004	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	4	Todas	Competidor 7			HUBBES Classic Maxi Pack xgrande 16 (Empaque verde)
113	C21005	C1005	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	5	Todas	Competidor 7			HUBBES Classic Mega Pack mediano 48 (Empaque verde)
114	C21006	C1006	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	6	Todas	Competidor 7			HUBBES Classic Mega Pack grande 40 (Empaque verde)
115	C21007	C1007	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	7	Todas	Competidor 7			HUBBES Classic Mega Pack xgrande 36 (Empaque verde)
116	C21008	C1008	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	8	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active sec. Maxi Pack pequeño 28 (Empaque azul)
117	C21009	C1009	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	9	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Maxi Pack mediano 24 (Empaque azul)
118	C21010	C1010	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	10	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Maxi Pack grande 20 (Empaque azul)
119	C21011	C1011	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	11	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Maxi Pack xgrande 16 (Empaque azul)
120	C21012	C1012	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	12	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Mega Pack mediano 48 (Empaque azul)
121	C21013	C1013	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	13	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Mega Pack grande 40 (Empaque azul)
122	C21014	C1014	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	14	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Mega Pack xgrande 36 (Empaque azul)
123	C21015	C1015	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	15	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Maxi Pack mediano 4 (Empaque azul)
124	C21016	C1016	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	16	Todas	Competidor 7			HUBBES Ultraconfort Active Sec. Maxi Pack grande 4 (Empaque azul)
125	C21017	C1017	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	17	Todas	Competidor 7	1 panel		HUBBES Classic, pequeño
126	C21018	C1018	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	18	Todas	Competidor 7	1 panel		HUBBES Classic, mediano
127	C21019	C1019	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	19	Todas	Competidor 7	1 panel		HUBBES Classic, grande
128	C21020	C1020	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	20	Todas	Competidor 7	1 panel		HUBBES Classic, xgrande
129	C21021	C10015U	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	21	Todas	Competidor 7	1 panel		HUBBES Ultraconfort Active Sec. mediano
130	C21022	C10016U	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	22	Todas	Competidor 7	1 panel		HUBBES Ultraconfort Active Sec. grande
131	C21023	C10016U	Cuidado del Bebe	2	100	HUBBES	23	Todas	Competidor 7	3 panales		HUBBES Classic 3 panales
132	311	80600466	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	1	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	7590002045657	HEAD Shampoo Sensitive Aloe, Sachet 10 ml
133	312	80600467	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	2	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002045653	HEAD Shampoo Limpieza Renovadora 400 ml
134	313	80600468	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	3	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	7590002039944	HEAD 2 en 1 Suave y Manejable, Sachet 10 ml
135	314	80600469	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	4	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002039944	HEAD 2 en 1 Suave y Manejable 400 ml
136	315	83040743	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	5	Todas	EMPRESA en estudio	384 ml	20800305839	HEAD Acondicionador Humectante 384 ml
137	316	80600466	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	6	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002039944	HEAD Shampoo Acción Humectante 400 ml
138	317	80600467	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	7	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002039944	HEAD Shampoo Limpieza Renovadora 400 ml
139	318	80600468	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	8	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	7590002039944	HEAD 2 en 1 Suave y Manejable 200 ml
140	319	80600469	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	9	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	7590002039944	HEAD Shampoo Acción Humectante 200 ml
141	310	80600463	Cuidado de la belleza	3	1	HEAD	10	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	7590002045628	HEAD Shampoo Sensitive Aloe 200 ml
142	321	80600461	Cuidado de la belleza	3	2	HERB	1	Todas	EMPRESA en estudio	355 ml	7590002032763	HERB Fruit Fusions Shampoo Seco/Maltinado/Felido 355 ml
143	322	80600462	Cuidado de la belleza	3	2	HERB	2	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	7590002032763	HERB Fruit Fusions Shampoo Seco/Maltinado/Felido, Sachet 10 ml
144	323	80600463	Cuidado de la belleza	3	2	HERB	3	Todas	EMPRESA en estudio	355 ml	7590002032763	HERB Shampoo Seco/Maltinado/Felido 355 ml
145	324	80600464	Cuidado de la belleza	3	2	HERB	4	Todas	EMPRESA en estudio	340 g.	7590002032763	HERB Acondicionador Seco/Maltinado/Felido 340 g.
146	325	80600465	Cuidado de la belleza	3	2	HERB	5	Todas	EMPRESA en estudio	340 g.	7590002032763	HERB Acondicionador Seco/Maltinado/Felido 340 g.
147	331	80611034	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	1	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	75900020166215	PANT 2 en 1 Cuidado Clasico, Sachet 10 ml
148	332	80699880	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	2	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002012987	PANT Acondicionador Color Radiante 400 ml
149	333	80611041	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	3	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166260	PANT Acondicionador Liso y Sedoso 400 ml
150	334	80698878	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	4	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002012987	PANT Acondicionador Rizos Definidos 400 ml
151	335	80611040	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	5	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166253	PANT Acondicionador Liso Extremo 400 ml
152	336	80611044	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	6	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166291	PANT Acondicionador Hidratante Revitalizante 400 ml
153	337	80611042	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	7	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166277	PANT Shampoo 2in1 Liso y Sedoso 400 ml
154	338	80611039	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	8	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166246	PANT Shampoo Liso Extremo 400 ml
155	339	80611043	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	9	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166294	PANT Shampoo Hidratante Revitalizante 400 ml
156	330	80611050	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	10	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166345	PANT Shampoo Color Radiante 400 ml
157	3311	80610930	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	11	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	75900020166438	PANT Shampoo Liso y Sedoso, Sachet 10 ml
158	3312	80611046	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	12	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166314	PANT Shampoo Liso y Sedoso 400 ml
159	3313	80610931	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	13	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	75900020166482	PANT Shampoo Rizos Definidos 400 ml
160	3314	80698702	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	14	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	7590002013175	PANT Shampoo Rizos Definidos 2 en 1, Sachet 10 ml
161	3315	80611913	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	15	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	75900020166907	PANT Shampoo Liso y Sedoso 200 ml
162	3316	80611921	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	16	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	75900020166901	PANT Shampoo Rizos Definidos 200 ml
163	3317	80612117	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	17	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	75900020170288	PANT 2 en 1 Cuidado Clasico 200 ml
164	3318	80611914	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	18	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	75900020166946	PANT Acondicionador Liso y Sedoso 200 ml
165	3319	80611922	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	19	Todas	EMPRESA en estudio	200 ml	75900020166907	PANT Acondicionador Rizos Definidos 200 ml
166	3320	09015040	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	20	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	72010013003404	PANT Shampoo Control Cada 400 ml
167	3321	80615053	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	21	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	759000201303518	PANT Acondicionador Control Cada 400 ml
168	3322	80617157	Cuidado de la belleza	3	3	PANT	22	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	75900020134910	PANT Control Cada 10 ml
169	341	80600481	Cuidado de la belleza	3	4	PRT	1	Todas	EMPRESA en estudio	384 ml	7590002045624	PRT PLUS Acondicionador Ginseng 384 ml
170	342	80600489	Cuidado de la belleza	3	4	PRT	2	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002045794	PRT PLUS Shampoo Ginseng 400 ml
171	343	80600491	Cuidado de la belleza	3	4	PRT	3	Todas	EMPRESA en estudio	384 ml	7590002032015	PRT PLUS Acondicionador Revitalizante 384 ml
172	344	80600493	Cuidado de la belleza	3	4	PRT	4	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002032008	PRT PLUS Shampoo 2en1 400 ml
173	345	80600494	Cuidado de la belleza	3	4	PRT	5	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002031988	PRT PLUS Shampoo Completo 400 ml
174	346	80600490	Cuidado de la belleza	3	4	PRT	6	Todas	EMPRESA en estudio	400 ml	7590002031967	PRT PLUS Shampoo Hidratante 400 ml
175	347	80600482	Cuidado de la belleza	3	4	PRT	7	Todas	EMPRESA en estudio	10 ml	7590002031643	PRT PLUS Shampoo Hidratante, Sachet 10 ml
176	C31001	C1151	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	1	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Shampoo Ceramidas 350
177	C31002	C1152	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	2	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Shampoo Lissage 350
178	C31003	C1153	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	3	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Shampoo Aloe 350
179	C31004	C1154	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	4	Todas	Competidor 2	10 ml		SEDA Shampoo Ceramidas Sachet 10 ml
180	C31005	C1155	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	5	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Acondicionador Ceramidas 350
181	C31006	C1156	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	6	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Acondicionador Lissage 350
182	C31007	C1157	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	7	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Acondicionador Aloe 350
183	C31008	C1158	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	8	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Shampoo Anti-Sponge 350 ml
184	C31009	C1159	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	9	Todas	Competidor 2	350 ml		SEDA Acondicionador Anti-Sponge 350 ml
185	C31010	C11510	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	10	Todas	Competidor 2	10 ml		SEDA Sachet Anti-Sponge 10 ml
186	C310011	C11511	Cuidado de la belleza	3	100	SEDA	11	Todas	Competidor 2	200 ml		SEDA Shampoo Lissage, 200 ml
187	C310012	C11512	Cuidado de la belleza	3	100							

específico dentro de la misma, dicho código es el común denominador para transferencia de información de la empresa hacia el proveedor y viceversa.

3. **Períodos:** La frecuencia o periodicidad de captura de información se definió de la siguiente forma:

- UTT (Autoservicios): semanal.
- HFS (Tiendas de alta frecuencia): mensual.

El total de visitas mensuales por país y por canal se resumen a continuación:

VISITAS EN UN MES POR CANAL				
No.	Países	Autoservicios (UTT) - 4 por tienda	Tiendas de Alta Frecuencia (HFS) - 1 por tienda	Visitas Totales
1	Guatemala	160	200	360
2	Costa Rica	240	150	390
3	Panamá	120	100	220
TOTAL Visitas		520	450	970

Cuadro 4: Numero de visitas mensuales por país y canal.

4. **Variables:**

a. **Fundamentales de venta seleccionados:** Las variables seleccionadas para ser medir los

fundamentales de venta en el campo son:

- Distribución numérica (distribución)
- Agotados (distribución)
- Precio neto (precio)
- Participación de anaquel (anaquel)
- Participación de exhibiciones (mercadeo)
- Participación de anuncios (mercadeo)

Cada una de estas variables debe ser “estandarizada” o avalada por el equipo de fundamentales de venta (a través de auditorías internas y en campo) previo a su distribución al resto de la organización. Esto como garantía de la calidad de la información.

Las variables medidas varían de acuerdo al canal de venta como se presenta a continuación:

Canal	UTT	HFS
Variables	• Distribución Numerica	• Distribución Numerica
	• Agotados	• Agotados
	• Precio Neto	• Precio Neto
	• Participación de anaquel	
	• Participacion de exhibiciones	
	• Participacion de Anuncios	

Cuadro 5: Variables medidas por canal.

Debido a naturaleza de la mayoría de tiendas HFS en Centro América las variables de anaquel, exhibiciones y anuncios no aplican, sin embargo es necesario definir una medida para evaluar la presencia en anaquel y mercadeo para dichas tiendas.

b. Definición cualitativa y cuantitativa de cada variable:

1) Distribución numérica: Un SKU o producto específico en catálogo está “distribuido” a nivel de tienda se encuentra presente en el anaquel (correspondiente a su categoría), por lo menos, una vez en las “x” semanas medidas en campo. Para este estudio se define $x = 4$ semanas.

Otros países de América Latina donde se ha implementado el proyecto anteriormente consideran también el listado “oficial” del cliente (definido como una lista de todos los productos que el cliente maneja en su portafolio de forma frecuente) como fuente para evaluar la distribución de los productos, para este estudio se utiliza únicamente la información recabada en campo por el proveedor y no el listado del cliente.

Esta variable es una de las más importantes ya que provee a la empresa con una medición a nivel producto específico siendo útil en el aseguramiento de una distribución completa en el mercado.

Los productos que no se encuentren distribuidos durante las últimas ocho semanas de lectura son eliminados de la base de datos.

Distribución Numérica									
Producto	Semana1	Semana 2	Semana3	Semana4	Semana5	Semana6	Semana7	Semana8	Distribución
Producto 1	0	1	1	1	1	0	1	1	Distribuido
Producto 2	0	0	0	0	1	1	0	1	Distribuido
Producto 3	0	0	0	0	0	0	0	0	No Distribuido

Cuadro 6: Ejemplo del cálculo de distribución numérica.

El ejemplo anterior ilustra los criterios de distribución numérica para tres productos distintos en una misma tienda, donde “1” es disponible y “2” es no disponible o agotado. Tanto los productos 1 y 2 se encuentran distribuidos para el periodo de medición (8 semanas). Sin embargo, el producto tres no está distribuido en dicha tienda pues no se encontró en anaquele en ninguna de las lecturas.

2) Agotados: Un “agotado” es definido como la ausencia o la no disponibilidad del producto en el anaquele correspondiente a su categoría.

Esta variable se mide únicamente para los productos de la empresa y no para productos competidores. Los agotados alimentan a la distribución numérica definida anteriormente, de tal forma que, si un producto se encuentra no disponible o “agotado” durante ocho semanas consecutivas, el producto se encuentra no distribuido. Es importante hacer énfasis en que, de acuerdo a este criterio, un producto puede, en determinado momento aparecer como “agotado” pero “si distribuido”.

Agotados										
Producto	Semana1	Semana 2	Semana3	Semana4	Semana5	Semana6	Semana7	Semana8	Ultimo mes	Ultimos 2 meses
Producto 1	0	1	1	1	1	0	1	1	25.0%	25.0%
Producto 2	0	0	0	0	1	1	0	1	25.0%	62.5%
Producto 3	0	0	0	0	0	0	0	0	100.0%	100.0%

Cuadro 7: Ejemplo del cálculo de agotados.

El ejemplo anterior ilustra el cálculo de agotados para tres productos distintos en una misma tienda, donde “1” es no agotado (se encontró en el anaquel correspondiente a la categoría a la hora de realizar la medición) y “2” es no disponible o agotado. Tanto los productos 1 y 2 se encuentran presentan un porcentaje de agotados de 25% para el último mes, sin embargo el producto dos representa un valor de 62.5% para los últimos dos meses puesto que solamente se encontró en tienda 3 veces de las 8 visitas realizadas. El producto tres nunca fue encontrado durante las mediciones y por ende tiene 100% de agotados.

3) Precio neto: Definido como el precio neto pagado por el comprador para un producto determinado (el precio más bajo disponible en la tienda).

4) Participación de anaquel: Se mide para la marca y no para un producto específico. Se define como la distancia horizontal total para una marca, dividido por la distancia total para la categoría en el anaquel.

El siguiente ejemplo ilustra el cálculo de participación de anaquel de una marca:

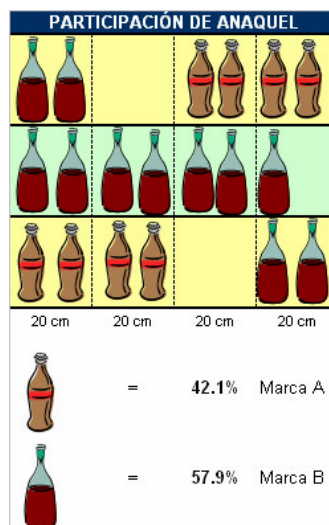


Gráfico 4: Ilustración del cálculo de participación de anaquel para productos de una misma categoría.

El ejemplo anterior consiste en un anaquel de tres niveles conteniendo productos de dos marcas pertenecientes a la misma categoría. En el ejemplo, cada espacio de anaquel tiene 20 cm. de longitud. Dos caras de producto abarcan esos 20 cm., el anaquel completo tiene 12 espacios, sin embargo únicamente 9.5 de ellos están siendo utilizados, o sea 190 cm. es el espacio total categoría. La marca A posee 80 cm. del anaquel (dos caras completas en el nivel superior y dos en el inferior), la marca B posee 110 cm. del mismo anaquel (una cara en el nivel superior, tres caras y media en el nivel medio y una en el inferior). Así podemos decir que la marca A posee el 42% en participación del anaquel de la categoría mientras la marca B posee el 57.9%.

Esta variable se mide, tanto para las marcas de la empresa, como para las marcas competidoras.

5) Participación de exhibiciones: Número total de exhibiciones por marca dividido número total de exhibiciones de la categoría.

Como se definió anteriormente “exhibición” es cualquier posicionamiento del producto dentro de la tienda fuera del anaquel correspondiente a la categoría pero disponible al comprador.

6) Participación de anuncios: Número total de anuncios para la marca dividido el número total de anuncios para la categoría. Se miden tanto para los productos de la empresa como para los productos competidores.

Para este proyecto definimos “anuncio” como todo aquel anuncio impreso disponible al comprador en la tienda (revistas de ofertas, revistas de anuncios y demás publicaciones dentro de la tienda).

C. Equipo multifuncional

Para implementar el proyecto en Centro América se formó un equipo multifuncional con integrantes de todas las áreas involucradas para proveer el soporte necesario.

1. Integrantes: funciones y responsabilidades: A continuación se presenta un cuadro donde se resumen las funciones y responsabilidades de los integrantes del equipo multifuncional del proyecto de fundamentales de venta:

Función / Departamento	No. De Integrantes	Razón para pertenecer al equipo	Responsabilidades dentro del equipo
Medición de Mercados	2	Contacto de la empresa con el proveedor.	Traducir la retroalimentación del departamento de ventas y estrategia en la mejor propuesta para la región. Elegir las mejores opciones para la empresa en el contrato con el proveedor. Asegurar que la información llegue a la empresa en tiempo y que la data sea compatible tanto con los sistemas internos de la empresa como los del proveedor.
Estrategia	1	Lider del equipo.	Consolidar la retroalimentación del departamento de ventas y de logística. Elegir las mejores opciones para la empresa en el contrato con el proveedor. Ser el contacto del resto de departamentos con el de Medición de Mercados. Dueño de los entrenamientos y el lanzamiento del proyecto al resto de la organización. Realizar Auditorias a las mediciones en campo de forma mensual.
Ventas	3	Verificación de la data de campo.	Comunicar las necesidades del departamento de ventas al líder del proyecto para cubrirlas de la mejor forma posible con las mediciones. Auxiliar en auditar las mediciones y asegurar la calidad de la información recibida.
Logística	1	Verificación de la data de campo.	Comunicar las necesidades del departamento de logística al líder del proyecto para cubrirlas de la mejor forma posible con las mediciones. Auxiliar en auditar las mediciones y asegurar la calidad de la información recibida.
Mercadeo / Investigación de Mercados	1	Dueño del presupuesto y verificación del tamaño de la muestra.	Dar seguimiento a los gastos y el presupuesto disponible. Validar la muestra elegida para asegurar su representatividad y exactitud.
Sistemas	1	Manejo de información y Bases de datos	Asegurar que la arquitectura de los sistemas de manejo de bases de datos sean compatibles entre la empresa y el proveedor.
No. De integrantes TOTAL	9		

Cuadro 8: Miembros del equipo multifuncional de fundamentales de ventas y su función.

El equipo completo opera desde las oficinas regionales de la empresa en Guatemala, con la excepción de tres integrantes: Representantes del departamento de medición de

mercados (ubicado en oficinas de la empresa en Caracas, Venezuela), y dos representantes de ventas ubicados en Costa Rica y Panamá respectivamente.

D. Tecnología y sistemas

1. Bases de datos: La base de datos interna o “SPEC” fue desarrollada con el propósito de comunicar al proveedor exactamente que productos específicos medir por país a nivel de tienda (en un lenguaje común que fuese compatible con los sistemas tanto del proveedor como de la empresa).

El SPEC es utilizado por el proveedor como base para la generación de los cuestionarios que serán llenados con información en el campo. Es entregado en formato Microsoft Excel Worksheet para luego ser transformado por el proveedor a una base de datos en formato Access (de la cual se generaran los cuestionarios).

Esta base de datos consiste en una matriz plana que despliega para cada uno de los tres países en estudio la siguiente información:

- Para cada producto: código interno, categoría, marca, variables a medir, productor, tamaño y descripción.
- Para cada tienda: cadena y código.

El interior de la matriz está compuesto por un código binario donde “1” significa medir “X” producto específico en una tienda “Y” definida y “0” significa no medirlo.

En el caso de las tienditas HFS (alta frecuencia) se miden los mismos productos para toda la muestra.

Esta matriz es responsabilidad del departamento de estrategia y debe ser actualizada de forma mensual (con la retroalimentación de los departamentos de logística, ventas y mercadeo), los tiempos de entrega son descritos mas adelante.

El SPEC juega un papel fundamental en el aseguramiento de la calidad de la información resultante, pues es donde se establece que se debe medir y donde.

A continuación se presenta un extracto del SPEC de Guatemala (reducido para ejemplificar una marca de detergente):

GUATEMALA		Código Interno	111	112	113	114	114
		Categoría	Hogar y Tejidos	Hogar y Tejidos	Hogar y Tejidos	Hogar y Tejidos	Hogar y Tejidos
		ID Categoría	1	1	1	1	1
		ID Marca	1	1	1	1	1
		Marca	AC	AC	AC	AC	AC
		ID SKU (Producto Especifico)	1	2	3	4	6
		Variables a medir	Todas	Todas	Todas	Todas	Todas
		Productor	EMPRESA en estudio	EMPRESA en estudio	EMPRESA en estudio	EMPRESA en estudio	EMPRESA en estudio
		Tamaño del producto	1.5 Kg.	1.0 Kg.	2.8 Kg.	220 g.	400 g.
Cadena UTT (Autoservicios)	CODIGO TIENDA	SKU (Descripción)	AC Regular 1.5 Kg.	AC Regular 1kg.	AC Regular 2.8 Kg.	AC Regular 220 g.	AC Regular 400 g.
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_01	Tienda FAMILIAR BOCA DEL MONTE	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_02	Tienda FAMILIAR CHIQUIMULA	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_03	Tienda FAMILIAR EL FRUTAL	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_04	Tienda FAMILIAR ESQUIPULAS	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_05	Tienda FAMILIAR JUSTO RUFINO BARRIOS	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_06	Tienda FAMILIAR NIMAJUYU	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_07	Tienda FAMILIAR QUETZALTENANGO	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_08	Tienda FAMILIAR SAN JOSE PINULA	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_09	Tienda FAMILIAR SAN JUAN	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_10	Tienda FAMILIAR SAN MIGUEL PETAPA	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_11	Tienda FAMILIAR TERMINAL	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_12	Tienda FAMILIAR VILLA HERMOSA	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_13	Tienda FAMILIAR VILLA NUEVA	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_14	Tienda FAMILIAR ZONA 18	0	1	0	0	0
Tienda FAMILIAR	Tienda Guatemala_15	Tienda FAMILIAR ZONA 5	0	1	0	0	0
HIPER Paz	Tienda Guatemala_16	HIPER Paz BOSQUES DE SAN NICOLAS	1	0	1	0	0
HIPER Paz	Tienda Guatemala_17	HIPER Paz METRO NORTE	1	0	1	0	0
HIPER Paz	Tienda Guatemala_18	HIPER Paz PUERTA PARADA	1	0	1	0	0
HIPER Paz	Tienda Guatemala_19	HIPER Paz ROOSEVELT	1	0	1	0	0
HIPER Paz	Tienda Guatemala_20	HIPER Paz VILLA NUEVA	1	0	1	0	0
HIPER Paz	Tienda Guatemala_21	HIPER Paz XELA	1	0	1	0	0
Max	Tienda Guatemala_22	MAX ROOSEVELT	0	1	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_23	SUPERTIENDA Paz 18 CALLE	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_24	SUPERTIENDA Paz AGUILAR BATRES	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_25	SUPERTIENDA Paz ASUNCION	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_26	SUPERTIENDA Paz CHIQUIMULA	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_27	SUPERTIENDA Paz LAS AMERICAS	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_28	SUPERTIENDA Paz MEGACENTRO	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_29	SUPERTIENDA Paz MEGASEIS	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_30	SUPERTIENDA Paz METROSUR	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_31	SUPERTIENDA Paz MONTBLANC	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_32	SUPERTIENDA Paz MONTERRAT	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_33	SUPERTIENDA Paz MONTUFAR	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_34	SUPERTIENDA Paz NOVICENTRO	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_35	SUPERTIENDA Paz PARROQUIA	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_36	SUPERTIENDA Paz PETAPA	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_37	SUPERTIENDA Paz PRADERA	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_38	SUPERTIENDA Paz PUERTA SOL	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_39	SUPERTIENDA Paz SAN CRISTOBAL	1	0	1	0	0
Paz	Tienda Guatemala_40	SUPERTIENDA Paz VISTA HERMOSA	1	0	1	0	0
Tienditas	HFS	Tiendas de alta frecuencia	0	0	0	1	1
Legenda:	Amarillo (1) = SKU debe ser medido en esta tienda Gris (0) = SKU NO debe ser medido en esta tienda						

Cuadro 9: Extracto del SPEC de Guatemala.

2. Formatos de colección de información: El proveedor recibe el SPEC en formato Excel y lo transforma a una base de datos con formato Access. De allí extrae los cuestionarios que proporciona a sus investigadores para que realicen la recolección de información en campo.

El cuestionario no es más que una extracción directa del SPEC que indica (en un formato diseñado para colección de información manualmente) los productos a medir en la tienda. Se obtiene un cuestionario por cada tienda UTT (autoservicio) y un cuestionario general para las tienditas HFS (ya que para todas éstas se miden los mismos productos).

El cuestionario contiene, además de los espacios de recolección de información para la medición de las variables por producto, los datos del encuestador, hora y fecha, ubicación y canal entre otras.

A continuación se presenta un cuestionario típico de tienda UTT para uno de los países en estudio:

3. Formatos de entrega de reportes: El proveedor se encarga de tabular la información recolectada en campo y procesarla para generar reportes consolidados.

El formato de entrega de reportes fue diseñado en conjunto con el proveedor para satisfacer las necesidades de la empresa. La información es consolidada en una hoja electrónica en formato Microsoft Excel, con Macros o funciones específicas para navegar dentro de la misma.

La información se consolida para obtener resultados por país y por:

- Cadena UTT (autoservicios)
- Total cadenas UTT (total país para ese canal).
- Región HFS

- Total HFS (total país para ese canal).

Los datos obtenidos a nivel de tienda no se comparten con la empresa excepto en caso de ser solicitados para realizar auditorías a las mediciones.

La herramienta despliega, para cada una de las variables en estudio, los siguientes resultados a nivel de marca, total marca y total categoría:

- Promedio de los últimos seis meses.
- Promedio de los últimos tres meses.
- Resultado del mes anterior.
- Resultado del mes actual.

Para las variables en las cuales no aplica un resultado a nivel de producto (participación de anaquel, exhibiciones y anuncios) se presenta únicamente el total por marca.

La diferencia entre el formato del reporte mensual y el semanal es que éste último no presenta resultados de distribución ni acumulados (para ninguna variable).

Los reportes mensuales consolidan la información de los reportes semanales.

A continuación se presenta una extracción de un reporte mensual ejemplificando el despliegue de información para una marca y sus resultados por variable:

4. Formatos para realizar una auditoría: Se crearon dos formatos para auditar las mediciones del proveedor, son cuestionarios simplificados en formato Microsoft Excel que se apegan al protocolo de auditoria (desarrollado más adelante).

A continuación se presentan dichos formatos:

Formato de Auditorías / Fundamentales de venta		
Fecha / Hora _____		
Tienda: _____		
Auditor por parte del Proveedor: _____		
Auditor por parte de la empresa: _____		
SKU (Producto Especifico)	Agotado (Si o No)	Precio Neto
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		

MEDICION DE MERCADOS - CENTROAMERICA

Cuadro 11: Formato de auditorías. (1 de 2)

E. Calendario y tiempos de implementación: Se desarrolló durante la fase de planeación del proyecto (julio 2004) un programa calendarizado de trabajo con fechas específicas para la implementación de las distintas fases de iniciación e implementación (primeros cuatro meses del proyecto, agosto 2004 – noviembre 2004):

Cuadro 13: Programa y calendario de trabajo para la fase de implementación (agosto 2004 – junio 2005).

PROGRAMA DE TRABAJO Y FECHAS DE ENTREGA CORRESPONDIENTES A LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO					
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	
Actividades / Semana	9-Aug; 16-Aug; 23-Aug; 30-Aug	6-Sep; 13-Sep; 20-Sep; 27-Sep	4-Oct; 11-Oct; 18-Oct; 25-Oct	1-Nov; 8-Nov; 15-Nov; 22-Nov; 29-Nov	
Contratación del servicio y negociación de las condiciones finales.					
Entrenar al proveedor en lineamientos de la empresa en lo referente a investigación de mercados.					
Suportación general del proveedor por parte de la empresa en las primeras mediciones.					
Estandarizar la variable de distribución numérica de datos.					
Auditar el desempeño del proveedor y su capacidad de procesamiento de datos.					
Estandarizar las variables: Agotados y Precio Neto.					
Estandarizar al resto de las variables.					
Entrega de las ESPECIFICACIONES (SPEC o Base de datos) de la empresa al proveedor.					
Entrega de reportes Semanales.					
Entrega de reportes Mensuales.					

1. Periodos y tiempos de recolección de información: La

frecuencia de recolección de información varía de acuerdo al canal de distribución y el formato de tienda a medir.

- **Canal HFS** (tiendas de alta frecuencia): El proveedor realiza mediciones en estas tiendas una vez al mes durante la tercera semana del mismo.
- **Canal UTT** (autoservicios): El proveedor realiza mediciones en estas tiendas cuatro veces durante el mes, una vez a la semana.

La diferencia en los periodos de recabación de información (cuatro veces por mes cada tienda del canal UTT vs. 1 vez por mes cada tienda del canal HFS) radica en el número de tiendas en cada canal (130 autoservicios vs. 450 tiendas de alta frecuencia), los recursos disponibles para medición y la ubicación geográfica de las tiendas que presentan recorridos muy extensos para el equipo que realiza las lecturas.

El proveedor debe proporcionar al representante de la empresa (integrante del equipo por parte del departamento de estrategia) un cronograma mensual detallando cada una de las visitas planificadas para el mes, incluyendo hora exacta, encargado de realizar la medición y tienda a medir. Este cronograma puede variar de acuerdo a las necesidades del proveedor y esta sujeto a una restricción única y es el cumplimiento de la frecuencia total de lecturas para cada una de las tiendas en estudio, sin importar el orden, recorrido y hora hábil elegida para realizarlas.

2. Tiempos de actualización de la bases de datos y entrega al

proveedor: La actualización de la base de datos se debe realizar de forma constante durante el mes, adecuándose a los cambios y las necesidades del negocio. La adición, eliminación y / o modificación de productos en medición se debe realiza conforme surja la necesidad respectiva, sin embargo se deben apegar a ciertos tiempos de entrega pre-definidos.

Toda adición, eliminación y / o modificación de productos específicos dentro de la base de datos se refleja en las mediciones con un mes de atraso, esto se debe tener en mente a la hora de ajustar la base de datos para obtener los resultados y la información deseada en el mes deseado.

La empresa, específicamente el representante del departamento de estrategia, quien maneja la base de datos o “spec”, debe hacer entrega de la misma al proveedor el día 20 de cada mes, incluyendo toda modificación. Este tiempo de entrega asegura suficiente margen para liderar con cualquier imprevisto o duda que pueda surgir por parte del proveedor al transformar dicha base de datos en los cuestionarios respectivos para iniciar mediciones en campo la primera semana del mes siguiente, sin demoras.

3. Tiempos de entrega de reportes:

- **Reportes semanales:** El proveedor debe entregar el reporte semanal el lunes de cada semana. Se tiene establecido un margen de sin penalización para la entrega de dichos reportes.
- **Reportes mensuales:** El proveedor debe entregar el reporte mensual durante la primera semana del mes. Se tiene establecido un margen de sin penalización para la entrega de dichos reportes.

4. Periodo de análisis interno de información (auditorías de gabinete y en campo): El equipo de fundamentales de venta tiene la responsabilidad de auditar tanto interna como externamente las mediciones realizadas. Asimismo debe garantizar y avalar la calidad de la información ante el resto de la organización.

a. **Auditorías en campo:** Están sujetas a dos restricciones: La frecuencia de auditoría en campo Es mensual, sin importar el momento durante el mes en que se lleve a cabo y deben realizarse de modo que coincidan con la visita del proveedor a dicho canal y tiendas auditadas.

b. **Análisis de la información:** A partir del momento de entrega de los reportes mensuales por parte del

proveedor, el equipo de fundamentales tiene una semana para analizar la información recibida. Periodo durante el cual se debe revisar las lecturas contra las auditorias realizadas y la retroalimentación de los representantes de logística y ventas, esto con el fin de avalar dichos reportes para distribución con el resto de la organización y para consolidar un resumen ejecutivo dirigido a gerencia.

5. Distribución de la información con el resto de la organización y

entrega de sumario ejecutivo a gerencia: A más tardar el día 15 del mes debe encontrarse disponible tanto la información (reportes mensuales) para compartir con el resto de la organización como el sumario ejecutivo para la gerencia.

V. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

A. Generalidades del contrato

Los servicios generales incluidos dentro del contrato son:

- Manejo de bases de datos.
- recolección de datos en campo y tabulacion correspondiente.
- Reportes estándar (mensual y semanal).
- Soporte técnico y general.

A continuación se presenta el cuadro que resume las distintas interacciones entre el proveedor y la empresa tal y como se acordaron en el contrato:

ENTREGA	NOMBRE	FRECUENCIA	CLASE	TIPO	QUIEN
1	Reporte Mensual	mensual	General	Reporte	Proveedor a empresa
2	Reporte Semanal de precio	semanal	Precio	Reporte	Proveedor a empresa
3	Base de datos semanal de precio	semanal	Precio	Base de datos	Proveedor a empresa
4	Base de datos General semanal	semanal	General	Base de datos	Proveedor a empresa
5	Rutas y recorridos del auditor	mensual	Rutas	Reporte	Proveedor a empresa
6	Base de datos Mensual	mensual	General	Base de datos	Proveedor a empresa
7	Resumen de problemas	mensual	Desempeño	Reporte	Proveedor a empresa
8	SPEC mensual	mensual	General	Reporte	Empresa a proveedor
9	Modelo de seguimiento de precio semanal	semanal	Precio	Reporte	Empresa a proveedor

Cuadro 14: Interacciones entre el proveedor y la empresa de acuerdo al contrato de servicio.

Algunas de las condiciones iniciales (específicamente tiempos de entrega y formatos) del contrato se modificaron en el transcurso de la implementación de acuerdo a las necesidades tanto del negocio como del proveedor.

1. Costo del servicio:

- Costo del servicio durante el primer mes: US\$ 7,500.00
- Costo anual (sin considerar inflación): US\$ 134,000.00
- Tasa anual de inflación aplicada: 0%

A continuación se desglosan los montos de facturación mensual:

#	Fecha de Facturación	Costo Mensual
1	ago-04	US\$ 7.500
2	sep-04	US\$12.650,00
3	oct-04	US\$12.650,00
4	nov-04	US\$12.650,00
5	dic-04	US\$12.650,00
6	ene-05	US\$12.650,00
7	feb-05	US\$12.650,00
8	mar-05	US\$12.650,00
9	abr-05	US\$12.650,00
10	may-05	US\$12.650,00
11	jun-05	US\$12.650,00
Total:	11 meses	US\$134.000,00

Cuadro 15: Montos de facturación mensual por la prestación del servicio.

2. Mercados: áreas y ciudades:

Las áreas y ciudades a medir son:

Área	Ciudad
Guatemala	Guatemala Ciudad, Quetzaltenango y Chiquimula
Costa Rica	Gran Área Metropolitana
Panamá	Panamá Ciudad, Colon y David

Cuadro 16: Áreas y ciudades a medir de acuerdo al contrato de servicio.

Cualquier modificación o adición de áreas y/o ciudades está sujeta a cargos adicionales.

3. Mediciones: Las mediciones o variables a medir con sus respectivas definiciones en contrato son:

<u>Nombre de la medida en la base</u>	<u>Unidades</u>	<u>Definición de La empresa</u>	<u>Definición del Proveedor</u>
Distribución	Porcentaje	SKUs vendidos en la tienda durante las ultimas "x" semanas.	N/A
Agotado	Porcentaje	SKUs presentes en el anaquel	% de las tiendas donde el producto esta distribuido pero no se encuentra en anaquel.
Participación de Anaquel	Porcentaje	Porcentaje de espacio de anaquel de la marca, medido en centímetros lineales.	% en espacio lineal
Participación de Exhibición	Porcentaje	Participación de la marca sobre el total de exhibiciones para la categoría.	% en numero por marca
Participación de Anuncios	Porcentaje	Participación de la marca entre los anuncios totales de la categoría presentes en la tienda	% por marca
Precio Neto	Promedio	Precio en el anaquel	Precio final por un producto

Cuadro 17: Definición de las variables en estudio de acuerdo al contrato de servicio.

4. Periodicidad de los datos: Los periodos definidos para las bases de datos y los reportes son: mensual y semanal. Donde una semana abarca de lunes a domingo y el mes puede tener hasta cinco semanas (si el lunes esta incluido en el mes correspondiente).

5. Canales de comercialización y reporte: Los canales de comercialización incluidos en el contrato son:

UTT (autoservicios):

- Cadenas de supermercados.
- Tiendas tipo club.
- Supermercados independientes.
- Supermercados tipo Hiper.
- Supermercados.

HFS (tiendas de alta frecuencia):

- Tiendas.

6. Condiciones adicionales: Cualquier requisito logístico debe ser especificado mensualmente por la empresa. Cambios o modificaciones pueden realizarse al contenido de la información garantizando que la data histórica de cada variable permanece confiable.

Todas las tiendas UTT a ser medidas serán determinadas por la empresa. El proveedor deberá poseer un permiso extendido por la tienda que claramente proporcione acceso a sus instalaciones para realizar toda medición necesaria.

En el caso de presentarse cualquier dificultad en la obtención de permisos para ingreso a tiendas, la empresa deberá proporcionar todo el respaldo del caso (avalando al proveedor) para asegurar que se logre tal acuerdo con la cadena de tiendas involucrada.

7. Penalizaciones:

a. Tiempos de entrega y penalizaciones por atrasos:

El proveedor debe definir los tiempos de entrega en el contrato. Tomando en cuenta dichos calendarios se aplicaran penalizaciones cada vez que no se cumplan con las fechas de entrega de acuerdo a lo siguiente:

- Para entregas (mensuales y semanales): La empresa tendrá derecho a un crédito equivalente al 8% del total de facturación mensual por el primer día de retraso y un incremental de 6% para cada día adicional siempre y cuando el retraso se deba a factores excepto de fuerza mayor; ascendiendo a un máximo crédito de 50%.

Si la información no se entrega después de 30 días de la fecha comprometida en el calendario del contrato, la empresa tiene el derecho de cancelar el servicio de inmediato y sin ninguna penalización asociada a dicha cancelación.

Todas las penalizaciones deben ser pagadas vía nota de crédito durante el siguiente periodo de facturación sin excepción alguna.

b. Errores en los reportes y en las bases de datos: El proveedor debe hacer su mejor esfuerzo para entregar las bases de datos, reportes y análisis sin errores, y debe anticipar toda causa de interrupción del servicio con anticipación a la empresa.

Un error es definido como una variación de 10% o más del valor real que debería tener una variable. Si en algún momento se identifica un error en la base de datos, reporte o análisis entregado a la empresa el proveedor debe pagar una penalización por dicho error. Las penalizaciones por errores serán aplicadas como se describe a continuación.

La penalización será aplicable dependiendo el nivel de ocurrencia para cualquier variable de acuerdo a la siguiente clasificación:

<u>Nivel del error</u>	<u>% de penalización</u>
- Tienda:	5%
- Cadena:	10%
- Ciudad:	20%
- Nación:	25%

Para una variable afectada, todos los niveles serán analizados y la penalización pagada será la correspondiente a la de mayor nivel afectado por el error (para una variación de 10% o más).

Errores en distintas variables darán lugar a penalizaciones múltiples (una por variable afectada).

1) **Información corregida:** La información corregida debe ser entregada dentro de los primeros dos días hábiles después de encontrado el error. Si el proveedor no puede cumplir con dicha fecha, a partir del tercer día hábil (a partir de encontrado el error) la penalización de entrega tardía también aplicara.

2) **Fuerza mayor:** Retrasos en la entrega debido a cambios de formato o incapacidad de la empresa para aceptar la base de datos y / o los reportes, atribuibles a la no disponibilidad de la información en el mercado o por cualquier otra causa fuera del control del proveedor (huelgas, acciones gubernamentales, condiciones climatológicas severas, etc.) son considerados causas de fuerza mayor. En dichos casos el proveedor deberá informar a la empresa por escrito y por adelantado con suficiente información para respaldar dichas causas.

8. Auditorías: La empresa debe poder auditar el servicio sin previo aviso al proveedor.

9. Terminación del contrato: Cualquiera de las dos partes puede terminar el contrato por medio de una notificación escrita con un mes de anticipación.

B. Viabilidad

Uno de los factores de mayor importancia a la hora de recomendar la implementación del proyecto fue el camino hacia la estandarización de operaciones de la empresa en las distintas regiones alrededor del mundo. Los países más importantes para el negocio en América Latina (México, Chile, Venezuela, entre otros) cuentan con proyectos de medición de fundamentales de venta, y por políticas de la empresa todas las regiones donde esta posee operaciones se deben estandarizar, implementando en la medida de lo posible las mismas herramientas y ventajas competitivas en el mercado.

El análisis costo / beneficio aplicado al proyecto esta compuesto, tanto por factores financieros tanto como factores no económicos.

1. **Análisis financiero (factores económicos):** Por la naturaleza del proyecto y el servicio que se obtiene del mismo, es muy difícil cuantificar la factibilidad de implementación desde el punto de vista estrictamente financiero. Sin embargo, se presenta a continuación un análisis financiero que respalda la implementación del proyecto de fundamentales de venta:

La inversión total asociada con el proyecto es de \$134,000.00, el presupuesto asignado para investigación de mercados por la empresa no supera los \$70,000.00 al año, lo cual implica un inversión adicional de \$64,000.00 proveniente de una reasignación de presupuesto para aliviar el gasto adicional (proveniente de otros presupuestos dentro de la empresa: presupuesto operacional de ventas y / o mercadeo).

El retorno sobre la inversión no se puede calcular como un porcentaje asociado a los resultados obtenidos. Por ello se cuantifica en relación al costo de oportunidad de no implementar el proyecto.

La accionabilidad que proporciona tener visibilidad sobre las variables fundamentales en estudio se ha demostrado en numerosas ocasiones en las demás regiones donde el proyecto ha sido implementado.

La información de fundamentales de venta puede ser utilizada para accionar inmediatamente en la reducción de agotados y cambios de precio en el mercado, esto implica que se puede minimizar la pérdida en ventas netas.

Los resultados de distribución, anaquel, exhibición y anuncios pueden ayudar en la negociación con los clientes y así lograr mejores acuerdos para ambas partes.

El lanzamiento de iniciativas nuevas al mercado, alteración de precios, promociones y demás que contribuyan a hacer crecer el negocio se pueden monitorear de cerca con este proyecto, obteniendo data sumamente valiosa para re aplicaciones futuras.

Las decisiones que se toman con base en los resultados obtenidos de fundamentales de venta pueden representar sumas muy por encima de los costos asociados con la implementación del proyecto en un futuro. Decisiones que implican el éxito o el fracaso de un producto y / o una marca en el mercado, decisiones que ponen en juego el prestigio de la empresa, decisiones basadas en información que representa una ventaja competitiva sumamente difícil de cuantificar, pero indiscutiblemente de mayor impacto que el costo asociado con la obtención de dicha información.

2. Factores no económicos: La necesidad de implementar un proyecto de fundamentales de venta en Centro América es clara desde hace varios años para la empresa y se ha comprobado su utilidad e importancia en otros países y regiones donde esta sostiene operaciones. Países como Estados Unidos, México, Argentina, Chile, Inglaterra entre otros, donde una cultura ha sido creada alrededor de los fundamentales de venta y proyectos como este se manejan de forma continua proporcionando una ventaja competitiva y un acercamiento de la empresa con la realidad del mercado.

Al inicio del año fiscal 2002 – 2003 se trató de implementar un proyecto de fundamentales de venta en centro América. Este consistía en contratar un proveedor externo para capturar y procesar la información. Sin embargo el proveedor no tuvo la capacidad para entregar información de calidad tal y como la necesitaba la empresa, luego de tres meses de resultados insatisfactorios el proyecto fue cancelado.

El aprendizaje que se obtuvo es que el éxito del proyecto radicaría entre otras cosas en la contratación de un proveedor con la capacidad requerida para el proyecto.

Las bases que respaldan la factibilidad del proyecto son las siguientes:

- **Experiencia del proveedor contratado:** A diferencia de otros proveedores, el actual es experto en mediciones de mercado. Posee experiencia en los tres territorios

seleccionados para el estudio y ha trabajado previamente con la empresa en otros proyectos, habiendo demostrado su compromiso y buen desempeño anteriormente. Esto último contribuye a asegurar que se obtiene además:

- Confianza en el servicio.
 - Estabilidad y compromiso.
 - Continuidad y calidad en la entrega de información.
 - Tiempos de capacitación y alineación por parte la empresa hacia el proveedor se ven reducidos.
-
- El departamento de soporte técnico de la empresa estableció contacto con el proveedor para determinar que este contara con la capacidad técnica necesaria para entregar la información a tiempo y con calidad.

 - A diferencia de otros proveedores de investigación de mercados de más renombre (que también trabajan con la empresa), el proveedor seleccionado no sostiene conflictos de admisión en algunas de las cadenas más importantes para la empresa. Esto lo hace una opción excelente para acceder información que de otra forma no sería posible obtener.

VI. RESULTADOS DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a lo largo del periodo de implementación del proyecto (agosto 2004 – junio 2005).

A. Implementación

1. Curva de aprendizaje: Este proyecto, tal y como cualquier otro tiene una curva de aprendizaje correspondiente a la primera fase o implementación.

a. Curva de aprendizaje del proveedor: En el caso de la lectura de fundamentales de venta esta curva de aprendizaje viene dada principalmente por dos factores: Experiencia de los auditores para tomar las mediciones (precisión) y el conocimiento de los productos para los cuales toman dichas lecturas.

El proveedor mostró desde un inicio poseer la experiencia necesaria en cuanto a la toma de medidas en el mercado, sin embargo carecían del conocimiento profundo de los productos de la empresa necesario para llevar a cabo el estudio de forma exitosa.

b. Curva de aprendizaje de la empresa: Internamente se debía contar también con una capacitación correspondiente dirigida a los miembros del equipo multifuncional del proyecto y posteriormente al resto de los integrantes de la organización que fueran a utilizar la información.

En el caso de las capacitaciones internas a los miembros del equipo de fundamentales éstas se llevaron a cabo durante el primer mes de operaciones (agosto 2004) de acuerdo a lo programado.

El lanzamiento oficial y capacitación correspondiente para el resto de la organización se llevaron a cabo en dos etapas, una al inicio del proyecto (agosto 2004) donde se presentaron las generalidades del proyecto, se presentó el equipo ante la organización y se indicó la interacción que se tendría a lo largo del lanzamiento. El segundo lanzamiento (oficial) ocurrió al final de la fase de implementación (jun 2005), este consistió en un entrenamiento formal acerca de los fundamentales de venta (variables y reportes), la arquitectura general del proyecto, los personajes clave involucrados y el futuro del proyecto en la organización.

2. Barreras y dificultades: A lo largo de la implementación del proyecto el equipo tuvo que afrontar una serie de barreras y dificultades asociadas, tanto a las curvas de aprendizaje como a factores externos e internos. A continuación se presentan los principales obstáculos encontrados y como se afrontaron y resolvieron:

a. Problemas de capacitación: Las primeras lecturas presentaron múltiples inconsistencias debido principalmente a la inexperiencia del proveedor en cuanto al conocimiento de las marcas y productos en estudio.

Se determinó que, debido a la similitud en apariencia de muchos productos de iguales marcas y categorías, (por ejemplo shampoo de 400 ml. Cuya botella difería únicamente en algunos colores y texto, o productos iguales, pero de distintas versiones) era muy difícil para el auditor inexperimentado diferenciar entre productos específicos.

Se concluyó, después de un análisis de la información y la retroalimentación del proveedor donde éste expresaba la dificultad para distinguir entre productos, que era necesario realizar una capacitación por parte de la empresa hacia los auditores (proveedor).

La capacitación se llevó a cabo en septiembre 2004, durante la misma se dieron a conocer los productos de la empresa y se enseñó a diferenciar entre las distintas versiones e

iniciativas de los productos y marcas en estudio. El principal objetivo de dicha capacitación fue resaltar los principales atributos y características físicas de los productos específicos en estudio, sus empaques (colores, letras, emblemas etc.) para que no existiera confusión con otros productos de la empresa y del mercado.

Se tomó la decisión de proveer a los auditores con una herramienta auxiliar de identificación de los productos de cuidado de la belleza (categoría donde se presentaban la mayoría de problemas debido a confusión entre productos similares) a la cual se llamó “Hablador de Cuidado del cabello”.

El “Hablador de Cuidado del Cabello” consistía en imágenes impresas de las botellas y sobrecitos (sachets) de shampoo y acondicionador de las distintas marcas en estudio, señalando las características distintivas de cada uno.

A continuación se presenta un extracto de dicha herramienta de ayuda visual:

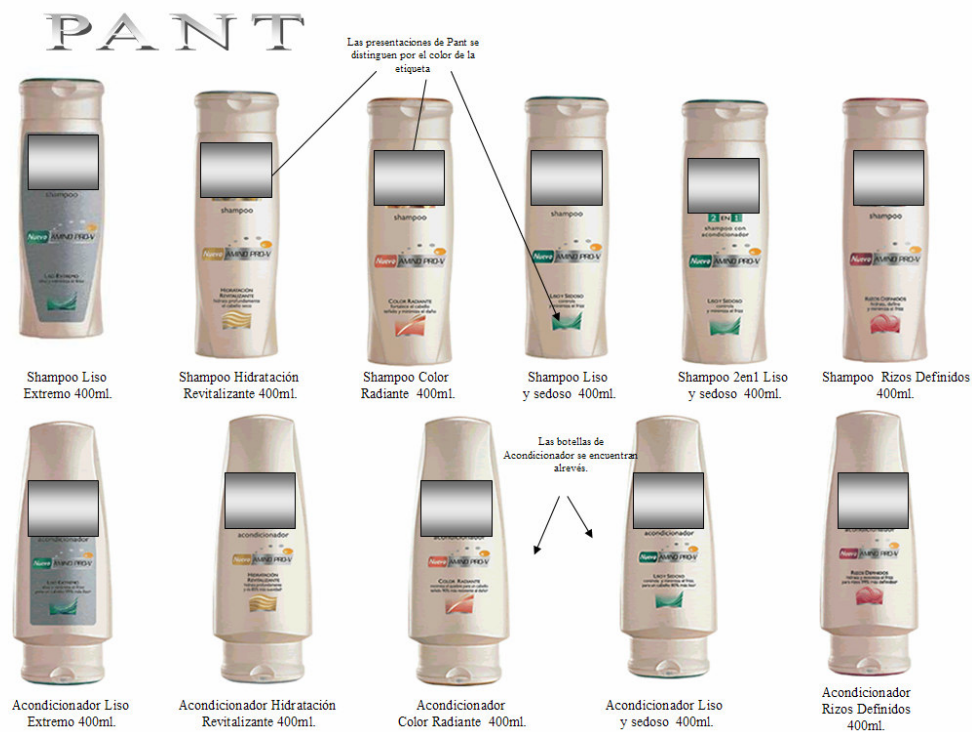


Grafico 5: Extracto de ayuda visual proporcionada al proveedor para identificar productos de cuidado del cabello.

Gracias a este esfuerzo se superó esta dificultad y las lecturas de septiembre 2004 no presentaron inconsistencias debido a esta causa en particular.

b. Tiempos de entrega: El segundo obstáculo que se presentó fue la entrega atrasada de reportes. Las penalizaciones correspondientes fueron aplicadas al proveedor por incumplir los acuerdos del contrato durante los meses de octubre y noviembre 2004, meses durante los cuales se recibió la información con más de 15 días de atraso. Estos atrasos vendrían a ser una de las principales dificultades del proyecto, provocando un desfase en la entrega de reportes de aproximadamente un mes a partir de noviembre 2004, trastornando así la agenda calendarizada al inicio.

Al inicio de los atrasos el proveedor dio la impresión de no contar con la capacidad suficiente de procesamiento de información, provocando incertidumbre y desconfianza dentro del equipo de fundamentales.

Se determinó gracias a un esfuerzo en conjunto con el proveedor que existían algunas incompatibilidades entre las bases de datos (específicamente en los códigos asignados a los productos) que manejaba el proveedor vs. las que la empresa entregaba de forma mensual, esta era una de las causas de atrasos e implicaba una serie de reprocesos que a su vez se traducían en demoras.

Se tomó la decisión de modificar las bases de datos para alcanzar la mayor compatibilidad posible. Los elementos de soporte técnico y estrategia del equipo crearon un código interno para cada uno de los productos y se estandarizó en ambas bases de datos, eliminando inconsistencias en los sistemas de procesamiento para ambas partes. Esta medida agilizó los procesos y eliminó errores debido a incompatibilidad de bases de datos. Cabe mencionar que las demoras por parte del proveedor no cesaron por completo en los siguientes meses.

c. Calidad de la información: La barrera más grande que se tuvo que afrontar fueron los problemas de calidad de la información.

Se recibieron numerosos reportes con errores de ponderación y data en los formatos y las bases de datos compartidas por el proveedor. A partir del primer mes se detectaron dichos errores en los reportes.

El análisis de la información (como se explico anteriormente) consistía en una evaluación rigurosa por medio del equipo de fundamentales y posteriormente por representantes de otros departamentos que tenían contacto con la información. En ambos casos se concluía sobre estos errores que eran fallas por parte del proveedor del servicio.

Los errores de formato y ponderación eran señalados de inmediato por el equipo al proveedor (Ej. errores de fórmula o programación en las hojas electrónicas Excel). Las correcciones correspondientes no demoraban más que un par de días en realizarse. Sin embargo, la confianza en los resultados y en el proveedor se veía cada vez más afectada.

Los representantes del departamento de ventas y mercadeo a los cuales se les compartió la información al inicio sostuvieron serias discrepancias con los resultados que allí se reflejaban.

Un claro ejemplo fue el caso de precio de cloro Populino en Guatemala. Según los reportes entregados por el proveedor durante los meses de marzo, abril y mayo del 2005 el precio promedio era de Q1.50 en la República, sin embargo el departamento de ventas sostenía que el precio real era de Q1.25 y que la diferencia era inaceptable.

Se cuestionaron los resultados de distribución y agotados, los cuales según el departamento de logística no reflejaban la realidad.

Al igual que con los tiempos de entrega, las penalizaciones correspondientes fueron aplicadas al proveedor, sin embargo el mayor daño (a la imagen y credibilidad del proyecto) ya estaba hecha.

Los procedimientos PRE establecidos para el aseguramiento de la calidad de la información se detallan mas adelante.

3. Tiempos reales de implementación, colección y entrega de información: A continuación se presenta el cuadro de fechas reales de entrega y trabajo correspondiente a la fase de los

primeros tres meses de implementación:

		FECHAS REALES DE ENTREGA CORRESPONDIENTES A LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO				
Mes	Semana	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	
	09 ago 16 ago 23 ago 30 ago 06 sep 13 sep 20 sep 27 sep 04 oct 11 oct 18 oct 25 oct 01 nov 08 nov 15 nov 22 nov 29 nov					
Actividades /	Contratación del servicio y negociación de las condiciones finales.					
	Entrenar al proveedor en lineamientos de la empresa en lo referente a investigación de mercados.					
	Supervisión general del proveedor por parte de la empresa en las primeras mediciones.					
	Estandarizar la variable de distribución numérica.					
	Estimar el desempeño del proveedor y su capacidad de procesamiento de datos.					
	Estandarizar las variables: Aptosidad y Precio Neto.					
	Estandarizar el resto de las variables.					
	Entrega de las ESPECIFICACIONES (SPEC o Base de datos) de la empresa al proveedor.					
	Entrega de reportes Semanales					
	Entrega de reportes Mensuales					

Cuadro 18: Fechas de entrega y programa de trabajo real.

Los tiempos de colección de información se realizaron de acuerdo a la calendarización acordada en un inicio.

Los tiempos de entrega de información (como se menciono anteriormente) se vieron afectados por los atrasos en octubre y noviembre 2004. A partir de cuando se desfasó la entrega de reportes en aproximadamente un mes. Este atraso implicó un atraso en la ejecución y entrega de los primeros sumarios ejecutivos durante los primeros meses del 2005. Sin embargo, para finales del año fiscal los tiempos de entrega se habían mejorado notablemente, recibiendo los reportes con un atraso de aproximadamente diez días después de final de mes, acortando la brecha pero aún representando una gran área de oportunidad.

Los errores encontrados en los reportes, y las discrepancias en cuestión fueron motivo para que la estandarización de las variables se viera afectada. Para octubre 2004 se había estandarizado únicamente la variable de precio en Guatemala y Costa Rica. Para abril del 2005 se habían estandarizado las variables de distribución, precio y anaquel en Guatemala y Costa Rica, agotados estaba en proceso de estandarización en toda Centro América y en Panamá aún no se contaba con variables estandarizadas debido a la gran incertidumbre de los resultados en dicho país.

Para julio 2005 aún no se resolvían las diferencias en Panamá y seguían presentándose (según el equipo de fundamentales) diferencias en los resultados para Guatemala y Costa Rica vs. la realidad del mercado (La estandarización de variables se detalla más adelante).

4. Resultados obtenidos: El objetivo de esta investigación no es el análisis de los resultados obtenidos (las conclusiones extraídas de los reportes ni las recomendaciones o consultoría correspondiente). Sin embargo los resultados obtenidos de las lecturas reflejan de manera clara la utilidad y diversos escenarios que adquieren mayor visibilidad gracias a la implementación del proyecto y por ende permiten llevar a cabo planes de acción sólidos respaldados en datos.

a. **Sumarios ejecutivos:** Como se mencionó en capítulos anteriores se definió una modalidad de reporte de los resultados De fundamentales de ventas para mostrar a gerencia las conclusiones, estatus y áreas de oportunidad principales de acuerdo a la información obtenida.

El principio de estos sumarios ejecutivos era que debían comunicar en una sola página los resultados principales del periodo.

Se presenta a continuación los tópicos más importantes compartidos en cuatro de los sumarios ejecutivos más representativos del periodo de implementación (uno al inicio septiembre 2004, dos intermedios febrero y abril 2005 y el último sumario elaborado para junio 2005), compartidos a gerencia en estos meses:

1) **Sumario ejecutivo, septiembre**

2004: Este sumario se centra en los primeros resultados obtenidos del proyecto de fundamentales de venta. En éste se detallan únicamente los resultados para la distribución numérica, a pesar que se llevaron a cabo mediciones para todas las variables, esto debido a que se encontraban en proceso de estandarización.

a) Hallazgos clave: Después de un análisis riguroso de los resultados de agosto y septiembre, la distribución numérica reportada se puede concluir que fue obtenida de forma exitosa. Las principales diferencias encontradas se deben a la presencia de productos en las lecturas que no estaban distribuidos en ciertos formatos o cadenas a la hora de recolectar la información, para corregir esto se re trabajarán los SPECs correspondientes para asegurar que los productos medidos sean los correctos.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos por categoría, por país y por canal para la distribución numérica:

CATEGORIA	GUATEMALA HFS	COSTA RICA HFS	COSTA RICA UTT	PANAMA HFS	PANAMA UTT
Hogar y Tejidos	100%	100%	92%	100%	71%
Cuidado de la belleza	100%	100%	95%	100%	75%
Cuidado del bebe	No disponible	No se mide	No se mide	No disponible	No disponible

Cuadro 19: Resultados para distribución numérica, sumario ejecutivo Sept. '04.

Respecto a la distribución numérica para las categorías clave se concluye que la empresa posee 100% en HFS, esto es un resultado directo de la logística de medición (una vez al mes en tiendas de alta frecuencia). Dado que la distribución viene dada por la presencia de producto al menos una vez en el mes, las variaciones en la misma se verán en los meses siguientes.

Las principales oportunidades que se pueden señalar para Panamá en ambas categorías, ambas deben ser discutidas por mercadeo y ventas para definir mejores planes de comercialización.

La categoría de bebé no refleja ningún resultado ya que el proveedor no estaba familiarizado con las marcas y productos de la empresa y tuvo dificultades en el campo. Esta situación fue resuelta gracias a la capacitación interna por parte de la empresa hacia el proveedor.

2) **Sumario ejecutivo, febrero 2005:** A continuación se presentan los resultados obtenidos durante los meses de diciembre 2004 y enero 2005 para cada una de las variables:

a) Distribución numérica:

Categoría / Cliente	Guatemala			Panamá			Costa Rica				
	Cliente1	Cliente2	Cliente3	Cliente1	Cliente2	Cliente3	Cliente1	Cliente2	Cliente3	Cliente4	Cliente5
Cuidado del Bebe	100	-	100	88	70	43	-	-	-	-	-
Hogar y tejidos	91	100	92	80	85	100	82	97	100	97	95
Cuidado de la belleza	100	99	99	95	95	97	80	92	78	86	83

Cuadro 20: Resultados de distribución numérica, resumen ejecutivo feb. '05.

Donde verde > 95%, amarillo 85% – 95%, rojo < 85%.

- En Guatemala el portafolio por cliente está totalmente en línea con la estrategia de mercado. Variantes pequeñas se deben a que algunos productos detergentes (específicamente de la marca AC) no han estado presentes en algunos formatos UTT durante los últimos dos meses.
- La categoría de pañales está afectando el desempeño de esta variable en Panamá.
- En Costa Rica, los shampoo presentan impactos serios reflejados en los principales clientes.

b) Agotados:

Marca	Pañales	Detergente 1	Detergente 2	Detergente 3	Detergente 4	Cloro	Shampoo 1	Shampoo 2	Shampoo 3	Shampoo 4	TOTAL
Guatemala	1.9	4.43	0.59	9.01	-	2.94	4.19	11.96	3.93	1.77	5.31
Costa Rica	-	5.26	1.29	9.92	-	-	11.89	3.14	3.5	3.98	6.35
Panamá	25.46	35.98	31.05	43.07	34.97	-	23.36	14.18	30.89	37.59	30.18

Cuadro 21: Resultados de agotados, resumen ejecutivo feb. '05

Donde verde < 5%, amarillo 5% - 10%, rojo > 10%.

- En Guatemala y Costa Rica el principal impacto se debe a la categoría de cuidado del cabello, sin embargo los números total país están dentro del rango promedio 5.31% y 6.35% respectivamente.
- Los productos de hogar y tejidos afectaron a todos los países, específicamente debido a la marca FAV.
- Panamá refleja números altos, los representantes de ventas piensan que estos números no reflejan la realidad del mercado.

c) Anaquel:

País	Marca	Porcentaje de Anaquel	Participación de Volumen	Índice
Guatemala	Marca 1	14	8.1	173
	Marca 2	6	9.7	62
	Marca 3	8	9.5	84
	Marca 4	9	15.5	58
	Marca 5	26	67.7	38
	Marca 6	17	14.7	116
	Marca 7	9	16.8	54
	Marca 8	4	0	500
	Marca 9	6	4	146
Costa Rica	Marca 1	-	-	-
	Marca 2	4.63	2.8	165
	Marca 3	8.21	7.3	112
	Marca 4	3.68	6.1	60
	Marca 5	-	-	-
	Marca 6	13.6	11.6	117
	Marca 7	8.98	12.6	71
	Marca 8	3.75	2	188
	Marca 9	3.48	5	70
Panamá	Marca 1	13.64	16.1	85
	Marca 2	2.6	2.9	90
	Marca 3	4.37	5.5	79
	Marca 4	4.67	8	58
	Marca 5	-	-	-
	Marca 6	7.1	12.9	55
	Marca 7	4.31	18.5	23
	Marca 8	1.25	1.1	114
	Marca 9	2.73	2.8	98

90 +		80 - 90		< 80	
------	--	---------	--	------	--

Cuadro 22: Resultados de participación de anaquel, sumario ejecutivo feb. '05.

- El objetivo global para esta variable es un índice de porcentaje de presencia vs. participación de volumen de 90%.
- En el caso de Guatemala se observa un desempeño bueno en las categorías de cuidado del cabello (índice de 101% vs. el objetivo de porcentaje de presencia establecido) y cuidado del bebé. Sin embargo se observa una oportunidad en la categoría de hogar y tejidos donde se recomendó mejorar el espacio de FAV y cloro en el canal UTT.
- En el caso de Costa Rica el objetivo se alcanza para ambas categorías.

- Panamá muestra poca presencia de las marcas clave.

d) Precio:

- Costa Rica y Panamá están de acuerdo a la estrategia.
- Guatemala muestra grandes diferencias, especialmente para el caso de shampoo PANT.

3) Sumario ejecutivo, abril 2005:

UTT CR				
	Objetivo (Value Share)	Enero, Febrero, Marzo '05	Abril	Index Apr. vs. Enero, Febrero, Marzo '05
Anaqueel				
Detergentes	15%	15.5%	13.9%	(90)
Cloro	-	-	-	
Cuidado del Cabello	40%	28.4%	29.3%	(103)
-	-	-	-	
Cuidado del Bebe	-	-	-	
Agotados	Objetivo	Enero, Febrero, Marzo '05	Abril	Index Apr. vs. Enero, Febrero, Marzo '05
Detergentes	<= 5%	10.79%	2.51%	(23)
Cloro	-	-	-	
Cuidado del Cabello	<= 5%	10.88%	9.14%	(84)
-	-	-	-	
Cuidado del Bebe	-	-	-	
Distribution	Objetivo	Enero, Febrero, Marzo '05	Abril	Index Apr. vs. Enero, Febrero, Marzo '05
Detergentes	100%	81.6%	69.0%	(84)
Cloro	100%	-	-	
Cuidado del Cabello	100%	95.7%	96.2%	(101)
-	-	-	-	
Cuidado del Bebe	0%	-	-	
HFS CR				
	Objetivo	Enero, Febrero, Marzo '05	Abril	Index Apr. vs. Enero, Febrero, Marzo '05
Agotados				
Detergentes	<= 5%	11.30%	10.13%	(90)
Cloro	-	-	-	
Cuidado del Cabello	<= 5%	14.96%	17.78%	(119)
-	-	-	-	
Cuidado del Bebe	-	-	-	
Distribution	Objetivo	Enero, Febrero, Marzo '05	Abril	Index Apr. vs. Enero, Febrero, Marzo '05
Detergentes	60%	75.1%	74.5%	(99)
Cloro	-	-	-	
Cuidado del Cabello	85%	62.9%	63.6%	(101)
-	-	-	-	
Cuidado del Bebe	-	-	-	

Cuadro 23: Resultados por categoría y canal para Costa Rica, sumario ejecutivo abril 2005.

UTT GUATEMALA				
	Obj (Value Share)	Enero, Febrero Marzo '05	Abr	Index Apr. vs. Enero, Febrero Marzo '05
Anaquel				
Detergentes	30%	24.6%	25.0%	(102)
Cloro	66%	53.1%	49.9%	(94)
Cuidado del cabello	49%	33.3%	32.9%	(99)
-	-	-	-	-
Cuidado del bebe	4%	14.1%	14.3%	(102)
Agotados				
	Obj	Enero, Febrero Marzo '05	Abr	Index Apr. vs. Enero, Febrero Marzo '05
Detergentes	<= 5%	6.89%	4.25%	(62)
Cloro	<= 5%	3.16%	1.07%	(34)
Cuidado del cabello	<= 5%	4.89%	2.25%	(46)
-	-	-	-	-
Cuidado del bebe	<= 5%	3.13%	1.33%	(43)
Distribucion				
	Obj	Enero, Febrero Marzo '05	Abr	Index Apr. vs. Enero, Febrero Marzo '05
Detergentes	100%	93.9%	98.0%	(104)
Cloro	100%	100.0%	97.6%	(98)
Cuidado del cabello	100%	99.7%	99.4%	(100)
-	-	-	-	-
Cuidado del bebe	100%	100.0%	100.0%	(100)
HFS GUATEMALA				
Agotados				
	Obj	Enero, Febrero Marzo '05	Abr	Index Apr. vs. Enero, Febrero Marzo '05
Detergentes	<= 5%	15.37%	10.13%	(66)
Cloro	<= 5%	3.36%	2.53%	(75)
Cuidado del cabello	<= 5%	14.82%	14.25%	(96)
-	-	-	-	-
Cuidado del bebe	<= 5%	25.88%	21.69%	(84)
Distribucion				
	Obj	Enero, Febrero Marzo '05	Abr	Index Apr. vs. Enero, Febrero Marzo '05
Detergentes	80%	96.1%	97.9%	(102)
Cloro	90%	99.1%	100.0%	(101)
Cuidado del cabello	85%	95.3%	97.0%	(102)
-	-	-	-	-
Cuidado del bebe	40%	54.9%	85.2%	(155)

Cuadro 24: Resultados por categoría y canal para Guatemala, resumen ejecutivo abril 2005.

- **Anaquel:** Pañales en Guatemala y detergentes en Costa Rica mostraron mejoras vs. el mes anterior, estando arriba de objetivo. Oportunidades se detectaron en la categoría de cuidado del cabello en ambos países para cloro en Guatemala.
- **Agotados:** abril presenta una mejora vs. el último cuarto (enero, febrero y mayo 2005). En el caso de UTT Guatemala se presenta una mejora en todas las categorías, todavía se presentaron oportunidades en cloro. La principal oportunidad para Costa Rica está en cuidado del cabello aunque se alcanzaron objetivos de venta para el mes.
- **Distribución:** Se detectaron oportunidades en detergentes Costa Rica UTT y cuidado del cabello Costa Rica UTT presenta mejoras.

- **Precio:** La mayoría de las estrategias de precio de detergentes estaban fuera de estrategia. Existe una discrepancia con el precio del cloro en Guatemala HFS, donde el reporte presenta Q1.50.

4) **Sumario ejecutivo, junio 2005:** El último sumario compartido a gerencia durante el periodo de implementación del proyecto fue el de junio 2005. Este, a diferencia de los anteriores tiene un enfoque en el estatus general del proyecto y hacia donde se espera llevarlo durante el siguiente año fiscal (julio 2005 – junio 2006).

a) Situación actual del proyecto:

Panamá, Costa Rica y Guatemala poseen lecturas de fundamentales de ventas en ambos canales (HFS y UTT). La información está siendo compartida a través de las herramientas de distribución de la empresa. Considerando los resultados obtenidos durante el período de implementación se detectaron tres áreas clave que es necesario atacar para continuar mejorando el servicio:

- El equipo multifuncional debe entender su papel en el proyecto para el funcionamiento a largo plazo.
- El presupuesto de operación ha sido una limitante y nos impide cubrir todas las regiones y canales deseados.
- Existe una enorme área de oportunidad en cuanto a la creación de una cultura de fundamentales de venta dentro de la empresa.

El objetivo general de 95% de confiabilidad en los resultados no fue obtenido. Específicamente debido a las diferencias halladas en las variables de distribución y agotados para los tres países.

Se debe mencionar que el objetivo fue alcanzado en el caso de las tiendas UTT tanto en Costa Rica y Guatemala para las variables de presencia (participación de anaquel,

exhibiciones y anuncios) y precio, las cuales según los resultados de las auditorías llevadas a cabo estaban 100% en línea con los resultados obtenidos en campo.

5. Estrategia y visión para el siguiente período: La estrategia a seguir debería ser:

- Alinear a la organización para que recurran al proyecto de fundamentales de venta como la fuente única de información respecto a estas variables.
- Enfatizar en el canal HFS en toda Centroamérica.
- Maximizar el análisis de la información obtenida en toda la región.

6. Costos estimados para la siguiente fase operacional: A continuación se presentan los costos asociados a la operación del proyecto durante el siguiente período fiscal (incluyendo costos adicionales por mejoras o adiciones):

Opciones para el Proyecto de Fundamentales para el Año Fiscal 05-06	Costo Anual (USD)
Si el proyecto continua con las mismas regiones, categorías, productos, variables y tamaño de muestra	155,000
Costo adicional de incluir nuevas variables a HFS e incluir un software de procesamiento de datos mas avanzado.	13,260
Costo Adicional de incluir nuevas variables a HFS, incrementar el tamaño de la muestra e incluir el software avanzado de procesamiento de información.	36,140
Agregar lecturas en El Salvador (UTT:25 HFS:120 tiendas), Regiones: Santa Ana y San Salvador	36,000

Cuadro 25: Costos estimados del servicio para la siguiente fase (julio 2005 – jun 2006).

7. Aseguramiento de la calidad de información: auditorías (procedimiento y resultados): Por parte de la empresa existe un solo procedimiento establecido para asegurar la calidad de las mediciones y el servicio de fundamentales de venta, las auditorías. Una auditoría significa realizar una revisión de las lecturas del proveedor a través de un trabajo de campo donde se realizan exactamente las mismas prácticas que este. De tal forma que se pueda comparar los resultados obtenidos por ambos y detectar diferencias.

El objetivo de la auditoría es revisar la confiabilidad de las mediciones y asegurar que el proveedor está siguiendo las definiciones estándar para las variables en estudio.

A continuación se presenta el protocolo de auditorías tal y como fue definido por el departamento de medición de mercados de la empresa:

Las auditorías pueden tener dos objetivos específicos: Auditar el proceso de recolección de información y asegurar la confiabilidad de los datos. Ambos se describen a continuación:

a. Auditar el proceso de recolección de información:

- Como los resultados de una medición pueden variar a lo largo del día en una misma tienda (agotados, precio etc.) es necesario obtener la agenda del proveedor antes de planificar una auditoría. Esta agenda puede ser enviada de forma semanal y utilizada para calendarizar visitas.
- Una vez obtenida la agenda es importante confirmar con el proveedor la hora y fecha de la auditoría, así podrán los representantes de la empresa visitar la tienda cuando el proveedor se encuentre midiendo en la misma.
- El auditor de la empresa debe seleccionar cinco marcas al azar y diez productos específicos de cualquier categoría para medir los fundamentales en el campo.

- El auditor de la empresa debe revisar si el proveedor está realizando las mediciones correctamente y validar todas las medidas para las marcas y productos seleccionados anteriormente.
- Los resultados por marca y producto se deben registrar en el formato de auditoría (ver formatos de auditoría en el capítulo III) y comparar con las figuras reportadas por el proveedor.
- Una vez encontrado un error, el departamento de medición de mercados debe ser informado y solicitar un informe de calidad al proveedor.
- De acuerdo al documento mencionado anteriormente las acciones apropiadas serán tomadas (penalización, ajustes metodológicos etc.).
- El departamento de medición de mercados será responsable por dar seguimiento a los problemas de fundamentales de ventas que surjan en las auditorías.

b. Asegurar la calidad de los datos:

- Este tipo de auditoría no debe ser confirmada con el proveedor. Sin embargo, el procedimiento debe tomar lugar el mismo día y hora que las mediciones realizadas por este.
- El auditor de la empresa debe seleccionar cinco marcas al azar y diez productos específicos de cualquier categoría para medir los fundamentales en el campo.
- Se debe registrar por lo menos: presencia y precio (Porcentaje de anaquel, exhibición y anuncios son opcionales) utilizando el formato de recolección de información (ver formatos de auditoría en el capítulo III).
- Los resultados deben ser comparados con el informe del proveedor. Copiando ambos documentos al departamento de medición de mercados de la empresa.
- Una vez encontrado un error, el departamento de medición de mercados debe ser informado y solicitar un informe de calidad al proveedor.
- De acuerdo al documento mencionado anteriormente, las acciones apropiadas serán tomadas (penalización, ajustes metodológicos etc.).
- El departamento de medición de mercados será responsable por dar seguimiento a los problemas de fundamentales de ventas que surjan en las auditorías.

Luego de finalizada una auditoria se debe completar un formato de evaluación que contiene lo siguiente:

Fecha y hora:	<i>Fecha y hora de la auditoría.</i>
Auditor de la empresa:	<i>Nombre de la (s) persona (s) que realizaron la auditora por parte de la empresa.</i>
Auditor del proveedor:	<i>Nombre de la (s) persona (s) que realizaron la auditora por parte del proveedor.</i>
categorías:	<i>Categorías auditadas.</i>

Detalles
<i>Detalles de la auditoría: Tiendas, productos, variables etc.</i>
Evaluación
<i>Se debe asignar una calificación a la auditoría (1 El proveedor está realizando un trabajo deficiente / 5= El proveedor está realizando un trabajo 100% en línea con las especificaciones), se debe indicar también los aspectos más importantes de la auditoría.</i>
Acciones para prevenir recurrencia de errores.
<i>Esta sección debe ser completada en caso de haberse hallado errores.</i>

Cuadro 26: Formato de evaluación de auditoría.

El propósito de este formato es formalizar los resultados de las auditorías de fundamentales de ventas.

Se realizaron durante la base de implementación numerosas auditorías en los tres países en estudio. Sin embargo, por razones de tiempo y recursos no se pudo cumplir con el objetivo de auditar las mediciones una vez por mes.

En las diversas auditorías realizadas en Panamá (por representantes de los departamentos de logística, ventas y medición de mercados de la empresa) el departamento de ventas concluyó que ninguna variable estaba en línea con la realidad del mercado (razón por la cual estas quedaron fuera de la estandarización general).

En el caso de las auditorías realizadas en Guatemala y Costa Rica UTT se concluyó que las variables estaban 100% en línea con la realidad del mercado. Proporcionando así una herramienta confiable para toma de decisiones.

HFS Guatemala y Costa Rica presentaron oportunidades para mejora vs. auditorías en campo, específicamente en lo referente a precio y agotados donde se hallaron diferencias significativas para ambas variables.

El departamento de medición de mercados argumentó que esto podía deberse al tamaño de la muestra el cual se consideraba muy pequeño y, por lo tanto, podía ser razón de incidencia de errores en las mediciones.

A continuación se presentan los resultados de la última auditoría realizada durante el periodo de implementación en Guatemala:

ULTIMA AUDITORIA REALIZADA DURANTE EL PERIODO DE IMPLEMENTACION, JUN '05					
UTT			PRECIO		
	Precio	sku	auditor proveedor	audior de la empresa	DIFERENCIA
	D. Zona 5	ac 1kg	12.95	12.95	0.00
		arel 1kg	14.55	14.55	0.00
		arel 3kg			
		fav 1kg	11.55	11.55	0.00
		cloro blanca Gal	17.45	17.45	0.00
		cloro blanca Lt	6.65	6.65	0.00
		cloro blanca 210mL	7.35	7.35	0.00
	Paz Montufar				
		ac 1.5kg	27.95	27.95	0.00
		ac 3kg	El proveedor esta leyendo ac 2.8kg	52.95	na
		arel 1.5kg	30.45	30.45	0.00
		arel 3kg	58.95	58.95	0.00
		fav Limon 1.5kg	26.25	26.25	0.00
		fav Floral 3kg	49.75	49.95	-0.20
		cloro blanca Gal	18.85	18.85	0.00
		cloro blanca Lt	7.25	7.25	0.00
HFS					
	Zona 5				
		ac 220g	3.10	3.00	0.10
		arel 200g	3.25	3.50	-0.25
		cloro blanca 210mL	1.50	1.25	0.25
		rins 220g	3.00	2.75	0.25
		xed 220g	3.00	2.75	0.25
	Zona 13				
		ac 220g	3.00	nd	na
		arel 220g	3.50	3	0.50
		fav 200g	3.00	2.75	0.25
		cloro blanca 210mL	1.50	1.25	0.25
		rins 220g	2.75	2.75	0.00
		xed 220g	3.00	2.75	0.25
		ac 220g	3.00	3.00	0.00
		arel 220g	3.50	3.25	0.25
		fav 200g	2.75	3.00	-0.25
		cloro blanca 210mL	1.50	1.25	0.25
		rins 220g	2.75	3.00	-0.25
		xed 220g	3.00	3.00	0.00

Cuadro 27: Resultados última auditoría realizada durante el periodo de implementación en Guatemala.

8. **Estandarización de variables:** Como se describió en capítulos anteriores para que una variable se considerara estandarizada Debían ser los resultados correspondientes aprobados y avalados por todos los miembros del equipo de fundamentales de venta.

Para junio 2005 el estatus de estandarización de variables fue:

<u>Variables</u>	<u>Status</u>
Distribución	Estandarizado en Costa Rica y Guatemala
Agotados	Estandarizado en Costa Rica y Guatemala (UTT).
Anaquelel	Estandarizado en Costa Rica y Guatemala
Precio	Estandarizado en Costa Rica y Guatemala

Cuadro 28: Status de estandarización de variables para jun. '05.

El objetivo de estandarizar el 100% de las variables no fue alcanzado durante la fase de implementación, especialmente en el caso de Panamá donde se pusieron en cuestión todos los resultados por el gran número de discrepancias que sostenían los departamentos de ventas y logística en cuanto a dichos resultados.

Para Guatemala y Costa Rica UTT se estandarizó el 100% de las variables. Sin embargo, en el caso de los agotados aún se presentaban resultados inconsistentes hacia finales del período en el caso de HFS.

La estandarización de las variables de anaquel, precio, exhibición y anuncios presentaron alta confiabilidad y se apegaron a la calendarización inicial.

9. Comparación con otras regiones: Como es de costumbre, en la empresa se debe realizar “Benchmarking” o comparaciones con proyectos similares implementados en otras regiones, específicamente aquellos cuyos resultados hayan sido satisfactorios como punto de referencia.

La empresa había implementado para agosto 2004 proyectos exitosos de medición de fundamentales de ventas en México, Venezuela y otros países de América Latina (como se mencionó en capítulos anteriores). En esos casos se observó una curva de aprendizaje de tres meses en lo referente a capacitación del proveedor y establecimiento de sistemas y bases de datos confiables. En ambos casos tomó un año completo de operación para estandarizar todas las variables.

El proyecto de fundamentales de venta presentó al inicio resultados satisfactorios en lo referente a capacitación del proveedor. Sin embargo, en lo referente a establecimiento de compatibilidad de sistemas de reporte y transferencia de información empresa-proveedor se alcanzó una meta de cero discrepancias en los catálogos de productos manejados por el proveedor (a su vez proporcionados por la empresa) hasta el mes de mayo 2005. Lo cual representa un retraso de siete meses vs. los países mencionados anteriormente.

Esto se debe en su mayoría a los recursos escasos del negocio en la región (en donde se contaba con un solo recurso de sistemas para realizar todas las actividades relacionadas con el proyecto, entre otras de sus responsabilidades fuera del mismo) y del proveedor (cuyos sistemas y capacidad de procesamiento de información probaron ser deficientes al inicio del proyecto).

En lo referente a la estandarización de las variables no se alcanzó el objetivo de estandarizar el 100% de las variables en ambos canales y todas las regiones vs. las otras regiones donde este objetivo fue alcanzado con éxito.

VII. CONCLUSIONES

- ❖ La fase de implementación del proyecto de lectura de fundamentales de venta en Centro América inició en agosto 2004 y concluyó en junio 2005. Para este fin se contrató el servicio de un proveedor calificado con el fin de evitar conflictos internos inherentes al tipo de reporte para estas variables que hasta ese momento se llevaba a cabo (a través de los mercaderistas de la empresa) y así poseer una base estándar para comparación con otras regiones de América Latina.

- ❖ Se eligieron los tres países (Guatemala, Costa Rica y Panamá), siete regiones, cuatro categorías y 200 productos específicos más representativos del mercado Centro Americano para el estudio. El criterio de selección fue el principio de Pareto, utilizando el aporte en volumen de ventas para el negocio durante los últimos seis meses antes de implementar el proyecto (febrero 2004 a junio 2004) para cada uno de los elementos mencionados.

- ❖ Debido a la complejidad asociada con las bases de datos compartidas entre el proveedor y la empresa fue necesario implementar un sistema de códigos internos para eliminar ambigüedad y errores en el procesamiento de la información. Asimismo se estableció un período mensual de revisión de dichas bases de datos para considerar toda variante necesaria y así mantener el proyecto al día en cuanto a las actividades de la empresa en el mercado.

- ❖ Las principales barreras / dificultades afrontadas a lo largo de la fase de implementación fueron: Problemas de capacitación, tanto internas en la empresa como externas hacia el proveedor, atrasos en los tiempos de entrega de reportes y deficiencias en la calidad de la información y el servicio prestado en general.

- ❖ Se realizaron auditorías en los tres países y ambos canales en estudio a lo largo de la fase de implementación. En el caso de Guatemala y Costa Rica se obtuvo

resultados 100% en línea para las variables de presencia y precio (en el caso de UTT), sin embargo HFS presentó diferencias significativas en ambos países (hasta 10%) vs. los resultados proporcionados por el proveedor. Panamá fue la excepción en cuanto a calidad en general, reportando diferencias inaceptables de acuerdo a la retroalimentación de representantes de ventas en el país, razón por la cual no se consideraron confiables los reportes a lo largo del estudio.

❖ En general, se obtuvo resultados (calidad y tiempos de entrega) por debajo de los objetivos trazados al inicio de la implementación definidos como 95% de confiabilidad para todas las variables y las regiones en estudio con demoras mínimas. Los resultados de las auditorías reflejaron que en el caso de UTT Guatemala y Costa Rica el objetivo se superó para las variables mencionadas anteriormente sin embargo en el caso de HFS Centroamérica y Panamá, en general, las diferencias representaron un margen de error importante vs. la información entregada por el proveedor, reflejando resultados por debajo del 85% de confiabilidad.

❖ Las principales áreas de oportunidad para el proyecto en el futuro son: el aseguramiento de la calidad de información a través del incremento en el número y frecuencia de auditorías, aceleración de los tiempos de entrega y procesamiento de información a través de la implementación de herramientas y softwares más avanzados, fomentar una cultura de análisis alrededor de los fundamentales de venta dentro de la empresa en todos los departamentos e implementar una medida de presencia (Anaquel, exhibición y anuncios) para el canal HFS en la región.

VIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda para la siguiente fase de operaciones del proyecto:

- Incrementar la frecuencia de auditorías en campo, en todos los países y en ambos canales; ya que es la única forma de asegurar la calidad de la información dentro de la empresa. Se recomienda también invitar a representantes de otros departamentos dentro de la empresa (tanto pertenecientes al equipo de fundamentales como afuera del mismo) con el fin de contribuir a la exposición del proyecto ante la organización y al entendimiento de las operaciones del mismo.

- Trabajar más de cerca con el proveedor para entender sus sistemas y el procesamiento de información que lleva a cabo mes a mes con el fin de cerrar cualquier brecha que pueda existir en cuanto a incompatibilidad de bases de datos, herramientas o capacidad técnica. Esto se puede hacer, por medio de una reunión semanal a distancia, donde se pueden discutir rápidamente los avances más recientes y así accionar rápidamente para corregir cualquier problema que pueda surgir.

- Se debe llevar a cabo una re-validación de las categorías en estudio, ya que para algunas de ellas actualmente la muestra seleccionada no es lo suficientemente grande como para garantizar una confiabilidad estadística del 95% (tal es el caso de las medicinas y los pañales en el canal HFS para Guatemala y Panamá). Esto con el fin de determinar si son representativas las lecturas para dichas categorías y tomar cualquier acción que se considere apropiada (eliminarlas de las mediciones o mantenerlas incrementando la muestra).

Establecer un proceso para garantizar que el SPEC es revisado de forma mensual por el equipo de fundamentales, el proveedor y los representantes de ventas. Con el fin de garantizar que los productos específicos seleccionados representan el 80% del volumen de ventas en todo momento y que se están midiendo en las tiendas correctas. La precisión de los resultados depende, en gran parte, de esta pieza elemental de transmisión de datos.

- Incrementar el tamaño de la muestra HFS en Panamá y Guatemala e introducir variables que permitan obtener visibilidad para la presencia en tienda en dicho canal (arreglos en bloque, exhibiciones etc.). Estas adiciones involucran una inversión adicional de \$40,000.00 pero garantizan mayor confiabilidad y accionabilidad en esa data.

- Implementar herramientas basadas en la Web para la visualización de resultados de fundamentales de venta en Centro América. Este tipo de herramientas son aplicaciones estándar en la compañía para el acceso de datos, utilizando plataformas similares a las del despliegue de embarques. Esto contribuiría a facilitar el acceso a la información y por ende a promocionar el análisis de la misma dentro de la organización.

- Crear una cultura de toma de decisiones basadas datos reales de fundamentales de venta, esto a través de una evaluación de funciones y departamentos vs. objetivos trazados a lo largo del año.

- Extender el proyecto al resto de países en Centro América.

IX. BIBLIOGRAFÍA

A. Libros:

- Kotler, Armstrong, 1998. *Fundamentos de Mercadotecnia* 4ta Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Kotler, Phillip, 2001. *Marketing*. 8a Edición. México. Pearson Educación. 768 Págs.
- Luther William, 2003. *El Plan de Mercadeo*. 3a Edición México. Editorial Norma.
- Stanton, Etzel, Walker. 2000. *Fundamentos de Marketing*. 11 Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

B. Internet:

- *Developing your Marketing Mix*
<http://marketing.about.com/od/marketingplanandstrategy/a/marketingmix.htm>
- *Investigación de mercados*
<http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml>
- *Market Measurement definitions* <http://www2.acnielsen.com/site/index.shtml>
- *Mercadeo* <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/>

- *The controllable elements of a marketing plan* <http://www.family-business-experts.com/4-Ps-of-marketing.html>
- *The four P's* <http://www.texas.net/~square1/mark2.html>

X. GLOSARIO

- **Anaqueles:** Tabla horizontal que se coloca adosada a una pared, dentro de un armario o en una estantería, y sirve para colocar objetos sobre ella.
- **HFS:** “High Frequency Stores (Traditional Store, DTT store)”. Tiendas de alta frecuencia (tienda tradicional, tienda tipo down the trade).
- **SPEC:** “Specifications”. Especificaciones, El propósito de este documento es servir de guía respecto a las medidas, cadenas y tiendas auditadas, jerarquías y productos objetivo de estudio.
- **SKU:** “Stock Keeping Unit - an individual color, size, flavor or pack of product that requires a separate code number to distinguish it from other items”. Unidad de inventario – un color, tamaño, sabor o empaque individual de un producto que requiere un código único para ser distinguido de los demás.
- **UTT:** “Up the Trade” (autoservicios, cadenas de supermercados, tiendas Club etc.).

XI. APÉNDICE