



TESIS DE GRADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

Motores de Negocio en Iniciativas de
Consumo Masivo: una aproximación estadística

Autor:
Gustavo Cracogna

Director de Tesis:
Ing. José Bianconi

BUENOS AIRES, 2007

A mis padres Emma y Dante y mis hermanos Fernando y Jerónimo,
por ayudarme a encontrar y seguir mi vocación.

DESCRIPTOR BIBLIOGRÁFICO

El presente estudio busca encontrar, mediante herramientas del Análisis Estadístico, los motores de negocio de iniciativas de Consumo Masivo, es decir, aquellos que más influyen en el éxito o fracaso de una iniciativa y en el cual los Equipos de Marca deberían enfocar sus esfuerzos e inversión. Para la elaboración de la base de datos del estudio, se utilizó información de iniciativas ya ejecutadas de una empresa del rubro.

Luego de la aplicación de distintas metodologías estadísticas, se llegan a las recomendaciones y herramientas concretas para aplicar en el desarrollo de futuras iniciativas, entre las que se encuentran las denominadas “Variables Fundamentales” y un Modelo de Gestión. Se espera que la aplicación de estas herramientas facilite la tarea del Gerente de Marca y aumente la tasa de éxito de sus iniciativas.

Palabras clave: Consumo Masivo, Motores de Negocio, Factores de Éxito, Análisis Estadístico, Variables Fundamentales, Modelo de Gestión.

ABSTRACT

The objective of this paper is to find the business drivers in Fast Moving Consumer Goods initiatives via statistical techniques. These drivers are the ones which have more influence on an initiative's success or failure and where Brand Management Teams should focus their efforts and investment. The data base used in the study was developed with information from already executed initiatives of a FMCG Company.

After the analysis through different statistical methodologies, a set of tools and specific recommendations are presented (the "Fundamental Variables" and a Management Model), with the intention to be applied in the development of future initiatives. The application of these tools should represent an aid for Brand Managers and increase their initiative's success rate.

Palabras clave: Fast Moving Consumer Goods (FMCG), Business Drivers, Success Factors, Statistical Analysis, Fundamental Variables, Management Model.

RESUMEN EJECUTIVO

La industria del Consumo Masivo se ha convertido en un negocio de gran dinamismo y competitividad. La conquista de la mente y el corazón de los consumidores requiere que las marcas estén constantemente satisfaciendo sus necesidades antes que los competidores, razón por la cual el número de iniciativas y su complejidad ha aumentado considerablemente en los últimos años. Frente a este contexto, se plantea la necesidad de entender cuáles son los verdaderos motores del negocio en las iniciativas, es decir, aquellos que más influyen en el éxito o fracaso de una iniciativa y en los cuales los Equipos de Marca deberían enfocar sus esfuerzos e inversión. El autor de este trabajo se propone encontrar estos motores a través del análisis estadístico de un conjunto de iniciativas ya ejecutadas de una empresa del rubro, obteniendo una serie de recomendaciones concretas para el desarrollo de futuras iniciativas y la optimización de planes de Marketing.

El trabajo comienza con un Capítulo introductorio (Capítulo 1), en donde se plantea el Problema en cuestión, el objetivo, su alcance y una introducción a la empresa de la cual se obtendrá la información necesaria para el análisis. En el Capítulo 2, se comentan los principales antecedentes sobre la materia y la razón por la que el presente estudio significa un aporte novedoso y único en comparación con estos anteriores esfuerzos. En el Capítulo 3, se explica el Diseño del Estudio, desde su planteo estratégico hasta el desarrollo de las tablas de datos tabulados. Se hace especial hincapié sobre la selección de las variables a censar y sus fuentes de obtención, de manera de asegurar la confiabilidad del estudio. En base a los datos obtenidos anteriormente, en el Capítulo 4 se procede a su análisis mediante diferentes técnicas estadísticas, siempre con el objetivo de encontrar los motores del negocio en las iniciativas. Finalmente, en el Capítulo 5, se elaboran las conclusiones y recomendaciones para aplicar en el negocio, en base a los resultados de los anteriores análisis.

Al finalizar la lectura de este Estudio, el lector estará en condiciones de aplicar una serie de herramientas y conocimientos concretos que le permitirán maximizar la probabilidad de éxito de sus futuras iniciativas. Específicamente, se obtienen dos grandes herramientas: i) las denominadas “Variables fundamentales” (un grupo reducido de variables de importancia significativa para el éxito de una iniciativa, entre las que se encuentra la calificación local del concepto y el precio) y ii) un Modelo de Gestión para el desarrollo de iniciativas, constituido por tres factores (Concepto y Comunicación, Rentabilidad al Comercio y Foco Interno de la iniciativa). Si bien estas herramientas no constituyen una fórmula exacta para el éxito, se espera que su aplicación facilite la tarea del Gerente de Marca y maximice la tasa de éxito de sus iniciativas.

EXECUTIVE SUMMARY

The Fast Moving Consumer Goods Industry (FMCG) has turned into a highly competitive and dynamic business. To conquer consumer's minds and hearts, brands must be constantly satisfying their needs before the competition does, this being the reason why the number of initiatives and its complexity has been increasing considerably in the recent years. In this context, there is a clear need to understand which are the real business drivers in FMCG initiatives (the ones which have more influence on an initiative's success or failure), so that Brand Management Teams can focus their efforts and investment. The author of this paper proposes to find these drivers through the statistical analysis of a data base of already executed initiatives from a FMCG Company, therefore obtaining a set of specific recommendations for the development of future initiatives and the optimization of Marketing Plans.

The paper starts with an introductory Chapter (Chapter 1) that states the issue of concern, the objective and the limits of the Study, as well as a brief presentation of the Company from which the information will be taken. In Chapter 2, there is an overview of the most important previous efforts and an explanation of why this paper is an innovative and unique approach. Chapter 3 explains the development of the study, starting from the strategic design to the final development of the tabulated data base. Focus is made on the variables to measure and the selected sources of information, in order to ensure integrity. Based on this data base, Chapter 4 features the full statistical analysis, via different methodologies (always with the end objective in mind of finding the initiative's business drivers). Finally, Chapter 5 states the final take-aways and business recommendations, based on the results of the previous analysis.

By the end of this essay, the reader will be ready to apply a set of tools and specific recommendations that will enable him to maximize the probability of success of his future initiatives. Specifically, two tools are featured: i) the "Fundamental Variables" (a reduced set of variables that are significantly important for the success of an initiative, which includes local concept qualification and pricing) and ii) a Management Model for initiative development, based on three factors (Concept & Communication, Trade Profitability and Internal Focus of the initiative). Although these tools do not represent an exact formula for success, its application should represent an aid for Brand Managers and increase their initiative's success rate.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a las siguientes personas:

- A mi Tutor de Tesis, el Ing. Jose Bianconi, por su constante soporte en el desarrollo de este trabajo, especialmente durante cambios de propuesta surgidos inicialmente. Sus aportes fueron de gran importancia para enriquecer los resultados de este estudio y una fuente de motivación continua para llevarlo adelante.
- A mis padres (Emma y Dante), mis hermanos (Fernando y Jerónimo), mi pareja (Adriana) y mis amigos por su apoyo durante mis horas de trabajo y su ayuda para llevar adelante este paso final de mi carrera.
- A todos los compañeros de Procter & Gamble Argentina que dedicaron horas de su trabajo para colaborar con información para este proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Definición del Problema e Importancia de su Resolución	14
1.2. Objetivo del Proyecto	15
1.3. Alcance	15
1.4. Justificación de la elección	17
1.5. Tutor	18
1.6. Planificación del Proyecto	18
1.7. Política de Confidencialidad del Proyecto	19
1.8. Breve reseña sobre la empresa Procter & Gamble	19
2. ANTECEDENTES EN LA MATERIA	24
2.1. Introducción	24
2.2. MMM (Marketing Mix Modelling)	25
2.3. BASES	26
2.4. Medición de ROI (Return On Investment)	28
2.5. Estudios / trabajos académicos	29
2.6. Conclusiones	31
3. DISEÑO DEL ESTUDIO	34
3.1. Pasos en el desarrollo y ejecución del Estudio	34
3.2. Objetivos, metas y metodología del estudio (Planeación)	35
3.3. Desarrollo del proyecto (Planeación)	36
3.4. Preparación del Estudio	45
3.5. Trabajo de Campo	46
3.6. Tabulación	49
3.7. Conclusiones	52
4. ANÁLISIS	58
4.1. Definición del éxito de una iniciativa	58
4.2. Estudios de Correlación	60
4.3. Análisis Factorial Exploratorio	65
4.4. Estudio de Regresión Lineal Múltiple	73
4.5. Síntesis del Capítulo	78
5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	84
5.1. Variables Fundamentales para el Éxito de una Iniciativa	84
5.2. Modelo de Gestión	85
5.3. Casos de Análisis	88
5.4. Oportunidades y Futuras Líneas de Investigación	91

5.5.	Una aclaración final...	92
6.	ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA	96
6.1.	Breve Reseña Histórica sobre P&G	96
6.2.	Estudios de Concepto	98
6.3.	Reportes Mensuales Starcom	99
6.4.	Next TV	101
6.5.	Informes de Fundamentales de Venta	102
6.6.	Informes de Nivel de Servicio Logístico	103
6.7.	Análisis de valores outliers	104
6.8.	Análisis de Relación Lineal entre Variables	108
6.9.	Interpretación de los valores de r	111
6.10.	Análisis de Multicolinealidad	113
6.11.	Bibliografía y Referencias	115

Capítulo 1. Introducción

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del Problema e Importancia de su Resolución

La industria del Consumo Masivo se ha convertido en un negocio de gran dinamismo y competitividad. La conquista de la mente y el corazón de los consumidores requiere que la marca esté constantemente satisfaciendo sus necesidades antes que los competidores. Esto ha hecho que el número de iniciativas¹ aumente considerablemente en los últimos años, en un esfuerzo constante por estar delante de la competencia. Como si esto fuera poco, las iniciativas son cada vez más complejas, ya que se busca llegar al consumidor desde todos los puntos de contacto posibles (medios masivos, medios alternativos, materiales de visibilidad dentro de la tienda, *sampling*², promotoras, ofertas, descuentos de precios, entre otros) y el poder de las cadenas de comercialización es cada vez más fuerte. Como consecuencia, las posibilidades de inversión se multiplican y la tarea del jefe de producto se hace cada día más compleja (Figura 1-1).



Figura 1-1. Posibilidades de Inversión en una iniciativa actual

¹ Por “iniciativa” se entiende cualquier actividad de Marketing o Ventas, básicamente: i) el lanzamiento de un producto/servicio e ii) una nueva campaña de comercialización para aumentar las ventas de un producto/servicio existente

² *Sampling* se refiere a todas las actividades relacionadas con entrega de muestras de producto a los consumidores, siendo los vehículos más comunes la entrega a través de promotoras, revistas y por correo, entre otros.

Frente a este contexto, se plantea la necesidad de entender cuáles son aquellas herramientas de comercialización que más influyen en el éxito o fracaso de una iniciativa. ¿Estar al mismo precio que la competencia es siempre un motor del negocio? Y si lo es, ¿conviene priorizar el precio por sobre una inversión en publicidad que supere a la del competidor? De poder responder estas preguntas, se lograría, entre otras cosas: i) hacer inversiones de Marketing más eficientes e inteligentes (enfocando los fondos en los verdaderos motores del negocio), ii) bajar el nivel de complejidad de las iniciativas (facilitando su ejecución y disminuyendo los recursos necesarios) y iii) maximizar las probabilidades de éxito de cada iniciativa. Más aún, podría incluso derribarse algunos paradigmas fuertemente arraigados en la mente de los empresarios: ¿qué pasaría si, por ejemplo, se encuentra que la inversión de visibilidad en góndola es más importante que una presencia fuerte en medios? ¿o que es posible competir y ganar con precios que dupliquen al de la competencia? Sin duda, los resultados serían muy enriquecedores.

1.2. Objetivo del Proyecto

El objetivo del trabajo es entender cuáles son los *motores del negocio* en iniciativas de consumo masivo, es decir, entender cuáles son las variables que más influyen en el éxito o fracaso de una iniciativa (medido como porcentaje de cumplimiento del objetivo). Para lograr esto, se usará una historia de iniciativas de una empresa líder en consumo masivo (Procter & Gamble, en adelante, “la empresa”) y se analizarán las variables de mayor interés (aquellas que más inversión requieren o las que más se utilizan en la actualidad). Los valores de estas variables serán comparados con los valores de la competencia en ese momento, para tomar en cuenta el entorno competitivo (por ej.: inversión en TV en ventaja/desventaja/igualdad que la competencia, nivel de precios mayor/menor/igual que la competencia, etc.). El propósito final de esta Tesis es obtener una serie de recomendaciones concretas que permitan orientar a las empresas en el desarrollo y optimización de sus planes de Marketing y en el desarrollo de futuras iniciativas, logrando así aumentar su factor de éxito.

1.3. Alcance

Para el desarrollo del trabajo, se utilizará el siguiente marco de análisis:

- Se analizarán Iniciativas de Consumo Masivo

- Se analizarán las iniciativas abarcadas entre el año 2003 y 2006, para minimizar la variabilidad de factores externos y excluir los efectos de la crisis Argentina.
- Se analizarán sólo aquellas variables que sean comunes a todas las iniciativas (por ej., nivel de precio vs competencia, inversión en TV vs competencia, márgenes al cliente vs competencia, potencial de la publicidad, etc.).

El motivo detrás de estas elecciones es para conseguir información comparable entre las iniciativas y para que el análisis estadístico sea válido. Además, el análisis de Iniciativas recientes asegura la disponibilidad de las fuentes de información requeridas y el acceso a opiniones de las personas que desarrollaron y ejecutaron las Iniciativas.

1.3.1. Qué se entiende por Iniciativas de Consumo Masivo?

De las anteriores restricciones del Estudio, una merece especial atención: qué se entiende por una Iniciativa de Consumo Masivo? Se define como Iniciativas de Consumo Masivo a aquellos proyectos que comercializan productos de alta rotación y con un precio relativamente bajo para el consumidor (es decir, que pueden y necesitan ser comprados semanalmente o diariamente para la utilización en la vida cotidiana y que no necesitan demasiado pensamiento previo a la compra). En inglés, este tipo de negocio suele conocerse bajo el nombre de *Fast Moving Consumer Goods* o *FMCG*. Aunque la ganancia absoluta por unidad es baja en este negocio, la gran cantidad de unidades vendidas hace que la ganancia acumulada sea considerable (es decir, la rentabilidad viene atada a la escala del negocio). En Economía, los productos de Consumo Masivo se encuentran dentro de la categoría de los *productos no duraderos* (aquellos que se usan una sola vez o que tienen un plazo de vida menor a 3 años).

A diferencia de otros sectores de la Economía, los negocios de Consumo Masivo suelen ser estables y confiables, ya que generalmente satisfacen necesidades fundamentales para la vida de los consumidores. Los negocios de lujo, en cambio, pueden ser muy dependientes de ciclos económicos y la situación puntual de cada país.

Los productos de Consumo Masivo rara vez son vendidos en forma directa por sus productores sino a través de complejas cadenas de Comercialización (como pueden ser Supermercados, Hipermercados, Mayoristas, Distribuidores, Kioscos y Almacenes, entre muchos otros). Para lograr la rotación y escala necesaria para la

rentabilidad de este tipo de negocios, las empresas suelen acudir a medios masivos de comunicación, llegando así a la mayor cantidad de consumidores posibles.

Ejemplos de productos de Consumo Masivo incluyen una gran variedad de productos de compra cotidiana como jabones, artículos de tocador, cosméticos, artículos de limpieza oral, artículos para el afeitado, detergentes, baterías, pañales y artículos de papel, entre otros. Relacionados con el Consumo Masivo, existen otras categorías de producto similares pero que no serán analizadas en este Estudio como: Alimenticios (bebidas y comestibles), Artículos Electrónicos de alta rotación (Reproductores MP3, Cámaras Digitales, celulares, etc.) y Productos Blancos o Electrodomésticos. Si bien las conclusiones pueden llegar a ser extrapolables a estos negocios, esto no será tema de análisis del Estudio.

Algunas de las empresas de Consumo Masivo más reconocidas e importantes en el mundo son: Unilever, L'Oréal, Kleenex, SC Johnson, Jonson & Jonson, Beiersdorf, Colgate-Palmolive y Procter & Gamble, entre otras.

1.4. Justificación de la elección

La elección del tema tiene su origen en los siguientes puntos:

- El interés del autor por el Marketing y los Negocios, razón por la cual se encuentra trabajando, desde hace 2 años, en una empresa multinacional de consumo masivo y ha elegido materias optativas relacionadas con el tema (Marketing II, Gerenciamiento de Proyectos, etc.).
- El afán de optimizar procesos y costos, nacido de su vocación de ingeniero.
- La experiencia laboral diaria, la cual le ha despertado el interés de entender más a fondo qué es lo que mueve el comportamiento de una marca y el éxito de sus iniciativas.
- Lo aprendido en la Cátedra de Estadística Aplicada (Prof. Roberto García), la cual despertó el interés del autor en la aplicación de las herramientas estadísticas a casos concretos y reales.

Además del interés por el tema, el alumno cuenta con una amplia gama de fuentes de investigación disponibles, entre ellas:

- Bibliografía variada de temas de Marketing y Negocios
- Acceso a opiniones de directivos relacionados con el tema

- Acceso a información sobre casos ya ejecutados (por razones de confidencialidad, algunos detalles de estos casos no podrán ser compartidos)
- La propia experiencia laboral en el tema en cuestión.

1.5. Tutor

El tutor elegido es el Ing. José Bianconi, por los siguientes motivos:

- Es egresado del ITBA y docente en la cátedra de Proyectos de Inversión.
- Se desempeña como líder de los equipos de ventas en la misma empresa que el autor.

Sin duda, la perspectiva y experiencia del Ing. Bianconi son de gran interés y enriquecen los resultados del proyecto.

Adicionalmente, es importante destacar que se contó con el aval de la Directora de Investigación de Mercado de la empresa, la cual aportó su opinión y punto de vista sobre el proyecto, en base a sus años de experiencia en el rubro y la empresa.

1.6. Planificación del Proyecto

La presente Tesis se organizará en cinco capítulos, a saber:

- **Capítulo 1. Introducción**
- **Capítulo 2. Antecedentes en la materia:** en donde se entienden qué avances fueron hechos hasta el momento (tanto en el ámbito empresarial como en el académico) y el por qué de lo novedoso y único del Estudio en cuestión.
- **Capítulo 3. Diseño del Estudio:** donde se planifica, prepara y desarrolla el Estudio, siendo la definición de las variables a medir y las fuentes a utilizar uno de los puntos clave.
- **Capítulo 4. Análisis:** donde se aplican las herramientas estadísticas para el análisis de los datos recopilados
- **Capítulo 5. Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación:** en donde se resumen los resultados de los anteriores estudios para desarrollar las conclusiones finales y se plantean los posibles caminos a seguir en futuros trabajos.

Finalmente, existe una última sección con los Anexos del trabajo y las referencias bibliográficas utilizadas.

1.7. Política de Confidencialidad del Proyecto

La información que se usará para el desarrollo de esta Tesis se basa, en su mayoría, en fuentes de información que son propiedad de la empresa. Si bien estas fuentes son oficiales y 100% verificables, no es posible compartir la totalidad de los datos, ya que constituyen un patrimonio exclusivo de la empresa. Justamente, la empresa en cuestión se caracteriza y diferencia de sus competidores por el nivel de detalle en el conocimiento del mercado y el consumidor.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se respetará esta Política de Confidencialidad, buscando no comprometer los resultados y conclusiones.

1.8. Breve reseña sobre la empresa Procter & Gamble

Fundada el 31 de octubre de 1837, a partir de la humilde unión entre dos emigrantes europeos que deseaban producir y comercializar jabones y velas, Procter & Gamble es hoy la empresa de consumo masivo más grande del mundo, con ventas por más de 76.000 millones de dólares anuales. Sus marcas le han permitido, prácticamente, duplicar el negocio cada 10 años, lo cual demuestra el gran dinamismo de la empresa y el crecimiento sostenido de la organización. Este crecimiento no sólo ha venido de la mano del crecimiento orgánico de las marcas de P&G, sino también a través de numerosas adquisiciones, de las cuales se puede destacar la reciente compra del negocio de Gillette (2004), en la cual se incorporaron numerosas marcas de cuidado personal masculino y femenino.

La compañía, con sede central en Cincinnati, Ohio; cuenta hoy con más de 23 marcas de más 1.000 millones de US\$ de facturación anual, más de 135.000 empleados y operaciones en más de 80 países.

A continuación, se transcribe el propósito y valores fundamentales de la empresa, resumidos en la Figura 1-2.



Figura 1-2. Propósito y Valores Fundamentales de Procter & Gamble

1.8.1. Propósito

Ofrecemos productos de calidad y valor superiores que mejoran la vida de los consumidores de Argentina y el mundo. Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas y crecimiento en utilidades. Con ello, se crearán condiciones de prosperidad para nuestra gente, nuestros accionistas y, por ende, para las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos.

1.8.2. Valores fundamentales

Atraemos y reclutamos a la gente más calificada en todo el mundo. Desarrollamos nuestra organización desde adentro, promoviendo y recompensando a la gente en función de su desempeño. Actuamos bajo la convicción de que las mujeres y los hombres que trabajan en P&G serán siempre nuestro activo más importante.

Liderazgo: Tenemos una visión muy clara de hacia dónde nos dirigimos y desarrollamos la capacidad para llevar a cabo nuestras estrategias y eliminar barreras organizacionales.

Propiedad: Nos consideramos dueños de nuestro negocio, tratamos los activos de la compañía como propios y tenemos en mente el éxito de la misma a largo plazo.

Integridad: Siempre tratamos de hacer lo que es correcto. Somos honestos y francos con cada uno de nosotros. Operamos siempre dentro de la letra y el espíritu de la Ley.

Pasión por ganar: Estamos decididos a ser los mejores poniendo todo nuestro esfuerzo en lo que realmente es importante. Tenemos un continuo deseo por mejorar y por ser líderes en el mercado.

Confianza: Respetamos a nuestros compañeros de P&G, a nuestros clientes y a nuestros consumidores, y los tratamos de la misma manera en que queremos ser tratados.

Para más información sobre la empresa a nivel mundial y local, referirse al Anexo 6.1.

Capítulo 2. Antecedentes en la Materia

2. ANTECEDENTES EN LA MATERIA

El propósito de este Capítulo es brindar una breve perspectiva sobre aquellos estudios o esfuerzos realizados por otras personas (tanto en el ámbito profesional como académico) que tengan un objetivo similar al propuesto en esta Tesis. Como se verá a continuación, si bien muchos estudios pueden complementar a los resultados que se buscan en este trabajo, ninguno apunta al objetivo propuesto, por lo que podemos considerar que el esfuerzo planteado como tema de Tesis es algo novedoso en la materia.

2.1. Introducción

El tema de análisis de este trabajo ha estado en la mente de los equipos de Dirección de Marcas (o *brand management*, en la jerga del negocio) desde hace varios años. Desde estudios dirigidos por consultoras de gran importancia hasta análisis internos de la misma empresa, son innumerables los esfuerzos que se han hecho para abordar el problema de cómo maximizar el éxito de una iniciativa y descubrir los principales motores del negocio.

A continuación, se presentan los ejemplos más destacados de estudios, tanto de proveedores externos de la empresa, como internos y académicos. Si bien cada uno analiza el problema desde una perspectiva distinta, ninguno de ellos lo aborda desde la perspectiva propuesta en este trabajo. Para cada caso, se brinda: i) una breve referencia de la empresa que hace o es propietaria de la patente del estudio, ii) una descripción del estudio en sí y iii) las diferencias del objetivo del estudio vs el planteado en esta Tesis.

1) Estudios de proveedores externos:

- MMM (*Marketing Mix Modelling*)
- BASES

2) Estudios internos de la empresa:

- Medición de ROI (*Return On Investment*)

3) Estudios / esfuerzos académicos

2.2. MMM (Marketing Mix Modelling)

2.2.1. Empresa que brinda el servicio

El estudio de MMM o *Marketing Mix Modelling* (Modelado de la Mezcla de Marketing) es una patente del Grupo NTF (Nelson Taylor Fox). Este Grupo se dedica a asesorar empresas para que logren, como objetivo, una mejora en la posición competitiva y de rentabilidad. Sus principales áreas de especialización son Manejo de Cartera de Clientes (*Customer Relationship Management* o CRM), Marketing / *Brand Management* y Operaciones.³

2.2.2. Descripción del estudio

El estudio de MMM provee un asesoramiento sobre cuáles son las actividades de Marketing que están realmente aportando al volumen de venta de una marca. Se utilizan como input o valores de entrada los datos de venta de la marca (preferiblemente de fuentes precisas como ScanTrack⁴), inversión en medios y promociones. A través de diverso métodos estadísticos (como redes neuronales, entre otros), se aíslan los efectos sobre las ventas de cada uno de estos inputs.

El Grupo NTF asegura que el estudio de MMM puede mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que aporta datos que permiten modelar la mezcla de Marketing óptima para la marca, analizando:

- Inversión en TV
- Inversión en Medios alternativos (Radio, etc.)
- Distribución y presencia en góndola
- Precio relativo (a la competencia)
- Promociones en el punto de venta
- Efectos de las acciones de la competencia
- Factores externos (ej.: Economía y estacionalidad)

³ Para mayor información sobre el Grupo NTF y los servicios que brinda, por favor dirigirse a www.ntf.com.au.

⁴ ScanTrack es un sistema de seguimiento de ventas en el Punto de Venta, a través de los lectores de códigos de barras del comercio. Este servicio es ofrecido a la empresa a través de la empresa investigadora de mercados ACNielsen.

Como resultado de este estudio, NTF asegura que se obtienen incrementos de retorno a la inversión de, al menos, un 100% o bien, un aumento en los volúmenes de venta de alrededor del 40%.

2.2.3. Por qué MMM es diferente al análisis propuesto en este trabajo?

La principal diferencia del estudio de MMM vs el propuesto en la Tesis es el enfoque o alcance del mismo. El estudio de MMM se enfoca en el análisis de una marca específica, dejando de lado el enfoque *macro* que se busca en esta Tesis (total empresa o de varias marcas). Es decir, el estudio de MMM analiza en detalle los motores del negocio para una marca en particular, mientras que el estudio propuesto analiza un espectro amplio de marcas e iniciativas, para encontrar los factores comunes de éxito entre todas ellas. Además, es importante destacar que el MMM deja de lado factores internos a la empresa, como puede ser el foco interno de cada marca o iniciativa, que sí será tomado en cuenta en el desarrollo del trabajo.

Como referencia, para la obtención de un resultado similar a los buscados en esta Tesis se necesitarían tantos MMM como marcas distintas en el análisis. Si tomamos en cuenta que un estudio MMM promedio cuesta 300.000 \$AR aprox. y que hay más de 9 marcas en el estudio propuesto, el monto total necesario sería de alrededor de 2.700.000 \$AR. Cabe destacar, además, que la recopilación de los datos insumiría un tiempo demasiado largo (un MMM lleva 2 meses de recolección de datos y 4 de análisis) y una alta complejidad de cálculo.

2.3. BASES

2.3.1. Empresa que brinda el servicio

BASES (Booz Allen Sales Estimating Service) es una empresa recientemente adquirida por The Nielsen Company, una compañía internacional de investigación de mercado y medios basada en los Estados Unidos y Países Bajos.

BASES es el proveedor líder en información de mercado y consumidores *pre-lanzamiento*. Sus clientes son, principalmente, empresas de consumo masivo, incluyendo, entre otras, las industrias de bebidas, cuidado personal, cuidado del hogar, cuidado de la salud, farmacéuticas y productos para mascotas. BASES se

posiciona como un socio estratégico para cada cliente, ayudándolos a tomar las mejores decisiones en el ambiente incierto de los negocios.

Luego de más de 30 años en el mercado, BASES ha mejorado sustancialmente sus procesos, habiendo ya evaluado más de 55.000 conceptos de productos en más de 60 países. Finalmente, cabe destacar que la adquisición de BASES por parte de Nielsen le ha permitido tener acceso a una de las más grandes bases de datos de consumidor y mercado, fortaleciendo el potencial del servicio.⁵

2.3.2. Descripción del estudio

BASES es un estudio predictivo *pre-lanzamiento* (es decir, se realiza antes del lanzamiento de un producto o la entrada a un determinado mercado o categoría). A través de la combinación de estudios a consumidor en ambientes controlados con avanzadas técnicas de proyección, se provee un estimado del potencial de ventas de un nuevo producto o iniciativa antes del lanzamiento. El estudio puede responder preguntas como:

- Cuál es el potencial de volumen de ventas para mi nuevo producto?
- Cómo va a afectar una determinada extensión de línea a mi negocio total?
- Cómo puedo mejorar la productividad y retorno de mi Plan de Marketing?
- Quién será el grupo de usuarios más importante de mi nuevo producto?
- A qué precio a público puedo maximizar la rentabilidad potencial de mi nuevo producto?
- Cómo afectará el nuevo lanzamiento de mi competidor a mi marca?
- Cuán competitivo es mi Plan de Marketing?

De esta forma, BASES provee a las empresas un escenario probable sobre el cual se puede diseñar la mejor estrategia de negocio, de manera tal de maximizar las probabilidades de éxito del nuevo producto o iniciativa.

2.3.3. Por qué BASES es diferente al análisis propuesto en este trabajo?

Si bien las preguntas que puede responder BASES son, a primera vista, similares a las que se buscan responder con este trabajo, las dos metodologías son diferentes tanto en sus objetivos como en la información utilizada para el análisis.

⁵ Para mayor información sobre BASES y sus servicios, por favor dirigirse a www.bases.com.

BASES evalúa el potencial de una iniciativa para cumplir con determinada proyección de ventas. Es decir, hace una predicción a futuro para una iniciativa en particular, basada en entrevistas a consumidores en ambientes controlados y la información actual de mercado. El análisis propuesto en esta Tesis, en cambio, tiene un objetivo diferente: encontrar los motores de negocio subyacentes a todas las iniciativas. Para esto, se analizan los factores en común de iniciativas ya ejecutadas y con resultados en el mercado. Las respuestas a obtener en ambos estudios son similares, pero atacan problemas y alcances diferentes.

2.4. Medición de ROI (Return On Investment)

2.4.1. Descripción del estudio

El estudio de ROI (*Return On Investment* o Retorno a la Inversión) es, probablemente, una de las prácticas más difundidas dentro de las empresas de consumo masivo para evaluar la efectividad de las acciones de Marketing. Esto probablemente se deba a su facilidad de cálculo e intuitiva fórmula. Sin embargo, cabe destacar que este método consta de diversas limitaciones, especialmente a la hora de calcular el retorno sobre variables no 100% duras, también llamadas intangibles (en la siguiente sección, se explica esto con más detalle).

Existen diversos métodos de medición de ROI, pero básicamente el cálculo se resume en la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Resultados de Negocio}}{\text{Costo}}$$

en donde *Resultados de Negocio* deben ser resultados medibles como Ventas, Ganancias, Valor de la acción, Retención de empleados, etc. Para mayor información sobre el análisis de ROI y su importancia estratégica en el Marketing y el consumo masivo, referirse a [Lenskold, 2002].

2.4.2. Por qué la medición de ROI es diferente al análisis propuesto en este trabajo?

Si bien la medición de ROI permite hacer conclusiones sobre qué herramientas o actividades de Marketing son las más efectivas y eficientes (y, por lo tanto, las que más aportan al éxito de una determinada iniciativa), tiene dos desventajas importantes:

1. No permite realizar un análisis conjunto de todos los factores intervinientes. Es decir, el ROI permite analizar por separado la efectividad de cada herramienta pero no permite analizar la efectividad de varias herramientas en conjunto y actuando a la vez.
2. El ROI no permite analizar el retorno sobre variables no 100% hard o intangibles, como pueden ser, por ejemplo, el foco de la organización sobre cada iniciativa.⁶

Ambas limitaciones no serán un obstáculo para el análisis propuesto en esta Tesis.

2.5. Estudios / trabajos académicos

Finalmente, también encontramos numerosos trabajos provenientes del ambiente académico, de consultoría de empresas y expertos en el tema. Podemos organizarlos en las siguientes secciones, sin pretensión de abarcar todos los estudios existentes a la fecha.

2.5.1. Estudios sobre aplicaciones de ROI en Marketing

Algunos ejemplos destacados son:

- [Lenskold, 2002], en donde se da un panorama completo sobre la aplicación del ROI en los negocios, la forma de calcularlo y su importancia estratégica
- [Almquist y Wyner, 2001], en donde se desarrolla una aplicación del diseño experimental al cálculo de ROI, para medir la eficiencia de campañas de Marketing (con casos de estudio de empresas líderes) y

⁶ Para mayor información sobre la importancia de la medición de los activos intangibles de la compañía, referirse a [Loe y Cohen, 2002] y [Bergen, 2001].

- [Nelson, 2003], en donde se evalúa más en detalle un tema altamente controversial y sin respuesta clara aún hoy en día: el retorno a la inversión en Medios de publicidad.

2.5.2. Desarrollo de modelos estadísticos especializados

Es realmente sorprendente la innumerable cantidad de esfuerzos en desarrollar modelos matemáticos y estadísticos para actividades de Marketing. Podemos destacar, entre muchos otros:

- *Estudios con Modelos de Cadena de Markov (standard y ocultas)*: [Pfeifer y Carraway, 2000] y [Netzer et al., 2005] para estudios de inversión en clientes y [Bronnenberg, 1998] para estudios de frecuencias óptimas de inversión en Medios.
- *Estudios con estadística bayesiana*: en donde el desarrollo más completo probablemente sea el de [Allenby, 2004], en donde se explica el modelo, sus aplicaciones y sus oportunidades de mejora para el futuro; [Hann et al., 2005] para el desarrollo de un modelo matemático de análisis de Ventas y Promociones y [Hitsch y Manchanda, 2003] para un modelo empírico de dinámicas de inversión en Medios, entre otros interesantes desarrollos.

2.5.3. Estudios de consultoría de empresas y expertos en el tema

Finalmente, podemos considerar una sección para los estudios desarrollados por empresas de consultoría estratégica y expertos en el tema. El problema de hacer más eficiente la inversión en Marketing (lo que implica descubrir los motores más importantes para el éxito de una iniciativa) viene siendo estudiado desde hace mucho tiempo. Algunos ejemplos destacados son:

- El reciente estudio de la consultora McKinsey [Crawford et al., 2007] y
- La conferencia de Jim Stengel, *Chief Marketing Officer*⁷ de Procter & Gamble [Stengel y Woehrle, 2004]

⁷ *Chief Marketing Officer* o CMO es la máxima autoridad de la función de Marketing de la empresa.

2.5.4. Por qué los anteriores estudios difieren del análisis propuesto en este trabajo?

En el caso de los estudios sobre ROI, las razones son las mismas que las ya vistas en la Sección 2.4.2. En cuanto a los desarrollos de modelos estadísticos, si bien tienen una complejidad matemática muy superior a la solución que se planteará en esta Tesis, se enfocan en partes específicas del problema (como puede ser la Inversión en Medios, inversión en clientes, Ventas y Promociones, etc.) y suelen permanecer en el ámbito teórico, sin aportar conclusiones concretas para el negocio. Finalmente, los estudios de consultoría son los que más pueden relacionarse con el desarrollo de esta Tesis, pero la diferencia fundamental es que se basan en datos cualitativos (entrevistas a gerentes de altos mandos, encuestas, etc.), mientras que esta Tesis utilizará datos cuantitativos con resultados de iniciativas ya ejecutadas y evaluadas, además de los datos cualitativos que puedan aportar los expertos en el tema.

2.6. Conclusiones

Luego de haber analizado los principales estudios existentes al día sobre el tema en cuestión, puede concluirse que ninguno de ellos apunta al objetivo buscado en esta Tesis y que los alcances de cada uno son diferentes al que se intenta llegar en este trabajo. En función de lo visto en este Capítulo, se puede reformular el objetivo de la Tesis de la siguiente manera:

“Encontrar los *motores del negocio* (aquellos factores que más afectan al éxito o fracaso de una iniciativa) de las Iniciativas de Consumo Masivo, analizando *en conjunto* las principales variables intervinientes (considerando, inclusive, *variables intangibles*), a través del *análisis estadístico (estudios cuantitativos) de iniciativas ya ejecutadas de diferentes marcas* de la empresa en cuestión.”

Queda claro que el objetivo planteado es único y novedoso en la materia y que su resultado será de interés.

Capítulo 3. Diseño del Estudio

3. DISEÑO DEL ESTUDIO

Alicia dijo: “Me dirías, por favor, ¿cuál es el mejor camino para salir de aquí?”. El gato dijo: “Eso depende de a dónde quieres llegar”.

Extracto de “Alicia en el País de las Maravillas”, de Lewis Carroll

La cita de Lewis Carroll nos hace tener en mente la importancia que tiene la planeación previa antes de la ejecución de cualquier estudio. Comenzar a diseñar una investigación sin antes tener bien en claro cuál es el objetivo final al que se apunta y cuáles serán las medidas de éxito sería completamente improductivo.

El presente Capítulo trata, justamente, sobre la planeación del estudio, su preparación, el trabajo de campo y la tabulación final con los datos obtenidos. Es decir, se analizan los pasos llevados a cabo para el proceso de diseño del estudio y la toma de datos, hasta llegar a un conjunto de datos tabulados listo para el análisis. Se hace hincapié sobre la selección de las variables a censar, así también como sobre sus fuentes de obtención, de manera de asegurar la confiabilidad del estudio.

A continuación, se presentan los pasos propuestos para el desarrollo y ejecución del estudio, a partir de los cuales se estructurará el resto de este Capítulo.

3.1. Pasos en el desarrollo y ejecución del Estudio

Jeffrey Pope [Pope, 1981] define los pasos necesarios en el diseño y ejecución de una investigación, los cuales serán seguidos a lo largo de esta Tesis. Estos pasos se enumeran en la Figura 3-1.

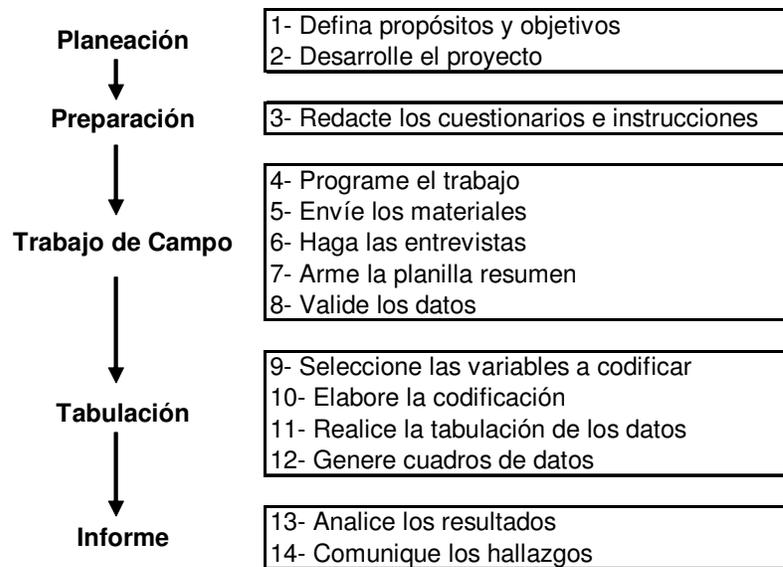


Figura 3-1. Pasos en el diseño y ejecución de una investigación (extraído y adaptado de [Pope, 1981])

A lo largo de este Capítulo y el siguiente, se desarrollarán los anteriores pasos del estudio. La Planeación del proyecto se verá en la Sección 3.2 y 3.3, la Preparación se verá en la Sección 3.4, el Trabajo de Campo se revisará en la Sección 3.5, la Tabulación en la Sección 3.6 y, finalmente, el Informe se realizara en los Capítulos 4 y 5.

3.2. Objetivos, metas y metodología del estudio (Planeación)

Antes de embarcarnos en el desarrollo y ejecución del estudio, a continuación se resumen el objetivo, las metas, la estrategia/metodología de estudio y las medidas de éxito propuestas:

- **Objetivo:** Entender los *motores del negocio* en iniciativas de consumo masivo (aquellos factores que más afectan al éxito o fracaso de una iniciativa).
- **Meta:** Identificar las variables que más se correlacionan con el éxito de las iniciativas y que explican el mayor porcentaje de su variabilidad.
- **Estrategia/Metodología de estudio:** se hará un estudio de correlación estadística y de análisis factorial sobre las principales variables del negocio, sobre una base de más de 40 iniciativas ya ejecutadas y con resultados

medidos. El éxito de las iniciativas se medirá como índice de cumplimiento de sus objetivos. Se considera un espacio de tiempo acotado, para desprestigiar efectos de variaciones macroeconómicas.

- **Medidas de éxito/Propósito:** se considerará exitoso al resultado de este estudio si se logra obtener una serie de recomendaciones concretas que permitan orientar a las empresas en el desarrollo de futuras iniciativas y la optimización de sus planes de Marketing, logrando así aumentar su factor de éxito.

Con los anteriores puntos en mente, se diseñará el estudio en cuestión. En la siguiente sección se identificarán las principales variables del negocio que se censarán para cada iniciativa.

3.3. Desarrollo del proyecto (Planeación)

El desarrollo del proyecto abarca la definición de las variables a medir y la metodología de medición, en función del objetivo propuesto. Para esto, el autor propone una lista de las variables más importantes que influyen en el diseño de una iniciativa (en función de su experiencia en la función), la cual fue validada por expertos de la empresa (de áreas de Marketing, Ventas e Investigación de Mercado, con más de 5 años de experiencia en el negocio local y regional). En cuanto a la metodología, se plantea un cuestionario de preguntas abiertas básicas (de respuestas textuales o numéricas simples), cerradas dicotómicas y cerradas de respuestas múltiples, debido a su facilidad de comprensión por parte del entrevistado y a la simplicidad para su posterior tabulación⁸.

A continuación, se presenta la lista de variables propuesta, seguida de una breve explicación de cada una. También se detalla la fuente de información que será utilizada para cada variable, de manera de asegurar la confiabilidad de los datos recabados. Es importante destacar que todas las fuentes de información son oficiales de la empresa y fácilmente verificables, ya que provienen de informes de empresas consultoras reconocidas (ACNielsen, Ipsos, etc.) o de informes oficiales de la empresa. Sin embargo, debido a que esta información es propiedad de la empresa, no

⁸ Para mayor información sobre el diseño de la metodología de medición, referirse a [Pope, 1981], pág. 76.

es posible compartirla en esta Tesis (para mayor información sobre la política de confidencialidad de esta Tesis, referirse a la Sección 1.7).

Para mayor claridad, las variables se agruparon en tres secciones diferentes: Información de la iniciativa, Resultados de la iniciativa y Variables Principales del Negocio.

3.3.1. Información general de la iniciativa

En esta sección se censan los datos generales de la iniciativa, así también como ciertos indicadores clave que servirán para indicar su importancia y magnitud tanto para la empresa como para el cliente. Las variables se detallan a continuación:

1- Nombre de la iniciativa	Nombre en clave de la iniciativa, con el cual se la identifica internamente en la empresa.
2- Marca	Marca a la que pertenece la iniciativa
3- Categoría	Categoría a la que pertenece la marca (ej.: cuidado del pelo, cuidado del hogar, cuidado del bebé, etc.)
4- Negocio	Negocio al que pertenece la categoría, que puede tomar dos valores, siguiendo la categorización oficial de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Belleza: categorías de cuidado del pelo, cuidado femenino y desodorantes • Fundacional: categorías de cuidado del bebé, cuidado de telas y hogar y cuidado de la salud.
5- Fecha o período de lanzamiento	Fecha o período en el cual se comenzó la venta del producto o se lanzó la campaña.
6- Tipo de iniciativa	Clasificación de la iniciativa según el tipo de inversión y su naturaleza. Puede tomar los siguientes valores: <ul style="list-style-type: none"> • RE (Restage): Re-lanzamiento o reposicionamiento completo de la marca • COM (Comercial Innovation): Iniciativas que no requieren de inversión en capital o lanzamientos de nuevos productos • LE (Line Extensión): Iniciativas que constan de extensiones de línea (lanzamientos de nuevos productos dentro de la línea existente)

7- Vida del proyecto	Indica la cantidad de años de vida que se le adjudica a la iniciativa para medir sus resultados.
8- Puntaje de la Iniciativa	Puntaje que indica el tamaño e importancia de la iniciativa para la empresa. Se calcula en función de los objetivos financieros de la iniciativa y puede tomar 3 valores: A, B o C, siendo A el más importante y C el menos importante.
9- Puntaje CVA	Puntaje que estima la relevancia económica para el negocio del cliente/comercios (CVA = Customer Value Assessment o Estimación de Valor para el Cliente), siendo 5 el puntaje más alto y 1 el más bajo.
10- Competidores clave	Marca considerada como la principal competidora

La fuente de información para esta sección proviene de la propia historia de iniciativas de la empresa y de la información que provea el equipo que haya ejecutado la iniciativa (incluyendo a miembros de Marketing, Finanzas y Ventas).

3.3.2. Resultados de la iniciativa

En esta sección se censan los datos referentes a los resultados propios de la iniciativa, con los cuales se buscará medir su éxito. Si bien se censan diversos indicadores, para el análisis posterior se elegirá aquel que se considere más conveniente para el objetivo buscado.

Los indicadores a censar son:

- 11- Volumen de venta incremental (en unidades)
- 12- Facturación Bruta incremental
- 13- Ganancia antes de impuestos incremental
- 14- VAN del proyecto
- 15- Inversión incremental en Marketing y Clientes

Y para cada uno de ellos se medirá el *índice* de cumplimiento vs el objetivo de la iniciativa (llamado *booklet*, en la jerga de la empresa).

De los cinco indicadores, uno puede desconcertar al lector, ya que, a simple vista, no parece ser medida de éxito: la Inversión Incremental en Marketing y Clientes. Sin

embargo, es una medida fundamental, ya que indica el desvío respecto de la inversión prevista. Una iniciativa con excelentes resultados respecto del objetivo, pero con una inversión significativamente superior a la prevista, no se puede considerar exitosa. Por el contrario, una iniciativa con resultados levemente por debajo del objetivo, pero con una inversión final significativamente menor de la prevista, puede ser considerada como exitosa, ya que se logró hacer más eficiente la inversión, optimizando la rentabilidad de la iniciativa⁹.

La fuente de información para esta sección proviene de los reportes de actuales (o resultados) de la empresa y de la información que provean los contactos financieros de cada equipo. Es importante destacar que la empresa cuenta con un sistema centralizado de información de ventas y facturación, el cual es la fuente oficial para la toma de los anteriores datos.

Antes de avanzar a la siguiente sección, vale la pena destacar qué se entiende por *índice*, ya que será un término que será usado a lo largo del trabajo. El índice se utiliza para relacionar dos valores comparables, generalmente dos valores de una misma variable en distintos momentos del tiempo (post vs pre o post vs objetivo, como es el caso que se analiza en esta Tesis). El índice se calcula de la siguiente manera:

$$Indice = \frac{Valor\ post}{Valor\ pre\ u\ objetivo} \cdot 100 \quad (3-1)$$

De esta manera, el índice puede tomar los siguientes valores generales:

- *Indice > 100*: indica que el valor post fue mayor al valor pre u objetivo planteado.
- *Indice = 100*: indica que el valor post fue igual al valor pre u objetivo planteado.
- *Indice < 100*: indica que el valor post fue menor al valor pre u objetivo planteado.

⁹ Si bien las variaciones en la inversión en Marketing y Clientes quedan reflejadas en el índice de cumplimiento del VAN del proyecto, es útil separar esta variable ya que el VAN también considera otras variaciones fuera del campo de medición de este proyecto (como costos de producción, salarios, etc.). En el Capítulo 4 se explicará más en detalle la utilidad de esto.

3.3.3. Variables principales del negocio

Esta última sección constituye el corazón del relevamiento, ya que es aquí en donde se censan las variables de negocio comunes a todas las iniciativas. Esta sección es la más compleja de todas, ya que las fuentes de información para cada variable son diferentes y ciertas variables no admiten tanto nivel de detalle como otras. En la mayoría de las variables a medir, se pide una comparación de la posición relativa vs el competidor clave (en ventaja, igualdad o desventaja) y un índice estimado que cuantifique esta posición (siendo 100 la posición de igualdad, >100 ventaja y <100 desventaja). Es muy importante destacar la gran importancia que tiene medir no el valor absoluto de las variables sino su posición en relación a la competencia-Siguiendo a [Rosenzweig, 2007]: “En una economía de mercado competitiva, los resultados son fundamentalmente relativos, no absolutos. El éxito y el fracaso depende no sólo de las acciones de la compañía sino en la de sus rivales. La compañía puede mejorar sus operaciones en muchas maneras (...) pero si sus rivales mejoran a una velocidad mayor, entonces sus resultados sufrirán”.

Esta sección se dividirá en dos sub-secciones: Consumidor y Cliente/Comercio. La sub-sección Consumidor abarca las variables denominadas “4P” (Producto, Precio, Punto de Venta y Promoción) y que definen la mezcla de Marketing que se utiliza para cada iniciativa (*estandarizada* o *adaptada* al mercado) ¹⁰. La sub-sección Cliente/Comercio abarca las variables de mayor importancia en relación al Comercio y la iniciativa en cuestión. Ambas sub-secciones se relacionan, con el Consumidor y el Cliente en el centro del modelo (ver Figura 3-2).

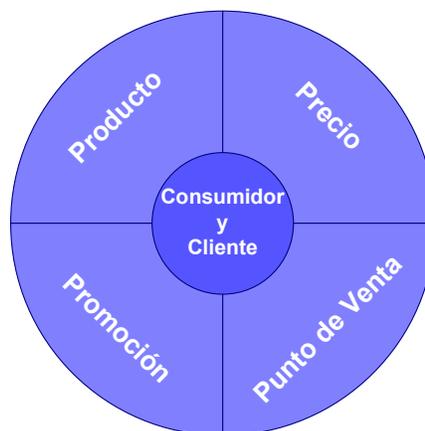


Figura 3-2. Modelo de las 4P

¹⁰ El modelo de las 4P reúne las principales variables dentro de la mezcla de Marketing de la empresa. En función de qué estrategia se adopte para cada P, la empresa puede adoptar una mezcla de Marketing *estandarizada* y de bajo costo o *adaptada* al mercado pero de más alto costo. Para mayor información, referirse a [Kotler, 2001], pág 379.

3.3.3.1. Consumidor

Esta sub-sección agrupa aquellas variables del negocio que tienen una repercusión directa en el consumidor de la categoría (tanto dentro de la tienda como fuera de la tienda). Con excepción de la variable Concepto (que admite dos respuestas), las variables de esta sub-sección serán medidas en función de su posición relativa con la competencia, es decir, si se encuentra en una posición de ventaja, de igualdad o de desventaja y, en los casos en los que las fuentes de información lo permitan, un índice estimado que cuantifique esta posición (siendo 100 la posición de igualdad, >100 ventaja y <100 desventaja).

En total, son nueve variables, ordenadas en cuatro grupos diferentes: Concepto, Medios, Fundamentales de Venta y Otros.

Concepto

Consta de una pregunta única:

16- Concepto¹¹ calificado localmente

cuyo objetivo es entender si el concepto de la iniciativa fue validado con consumidores argentinos (para entender si les es relevante) o si simplemente se reaplicó un concepto testeado en algún otro país de la región. Esta es una pregunta importante ya que, con la creciente regionalización y globalización de las empresas de consumo masivo, la tendencia es que se utilicen conceptos testeados en un único país y se reapliquen a toda la región o, incluso, al mundo.

Esta pregunta puede tener dos respuestas posibles: Sí o No. Se considerará que un concepto está calificado localmente cuando haya resultados de algún estudio de concepto realizado con consumidores argentinos. Estos estudios deben ser cuantitativos (es decir, que tengan significancia estadística y puedan extrapolarse al total del público objetivo de la marca o *target*). Cabe aclarar que, si el Concepto se califica localmente y se obtiene un resultado no aceptable, la iniciativa no es lanzada en el mercado, por lo que un Concepto calificado localmente es un concepto aceptable para el mercado. Para mayor información sobre estudios de Concepto, referirse al Anexo 6.2.

¹¹ Por Concepto se entiende cuál es la propuesta que se busca transmitir al consumidor, la cual, por lo general, debe resolver alguna necesidad insatisfecha o generar alguna necesidad de la que el consumidor no estaba al tanto (a un precio que considere adecuado para el beneficio, es decir, con una buena ecuación de valor). Además, esta idea debe comunicarse en un lenguaje que sea fácilmente entendible y cercano al consumidor.

Medios

Se miden las dos variables de mayor importancia: inversión en TV vs competencia y calidad de la publicidad vs competencia.

17- Inversión en TV	Indica cuál fue la posición competitiva en inversión en TV. La fuente de información son los reportes generados mensualmente por la agencia de medios de la empresa (Starcom), en los cuales se indica claramente este punto (ver Anexo 6.3).
18- Resultados Next TV	Next TV es un estudio (realizado por la empresa de consultoría de mercado Ipsos), que mide el potencial de la publicidad para generar nuevos consumidores de la marca, en comparación con la media de las publicidades de la categoría (ver Anexo 6.4 para más información). Los resultados posibles pueden ser <i>Well Above Normal</i> , <i>Above Normal</i> , <i>Average</i> , <i>Below Normal</i> y <i>Well Below Normal</i> (para simplicidad, se considera <i>Above</i> y <i>Well Above</i> como un mismo resultado y, de igual manera, <i>Below</i> y <i>Well Below</i>). En caso de que la publicidad no haya sido testada o que no haya habido publicidad, se debe indicar en el cuestionario.

Fundamentales de Venta

Se denominan Fundamentales de Venta a las variables:

19- Precio	Precio (vs competencia)
20- Espacio en góndola	Espacio en góndola (vs competencia)
21- Publicaciones	Publicaciones en revistas del cliente (vs competencia)

Las fuentes de información para estas variables son diversas; sin embargo, las más confiables (y aquellas que se utilizarán para este estudio) son los informes de

ACNielsen Argentina¹² y los informes de la fuerza de reposidores de la empresa (ver ejemplos en Anexo 6.5). Se permite la utilización de ambas fuentes, ya que no todas las categorías cuentan con este nivel de detalle en la información de ACNielsen. Cabe destacar que existe otra variable que suele incluirse dentro de los Fundamentales de Venta: la Distribución del producto. Sin embargo, en este Estudio no se censará esta variable ya que suele medirse a nivel Total Marca y no por Iniciativa o producto.

Otros

En esta sección se agrupan otras variables de importancia, pero que no pueden medirse al mismo nivel de detalle que las anteriores.

22- Materiales de visibilidad en el punto de venta	Indica la posición competitiva en lo que respecta a materiales de visibilidad en tienda (muebles, decoración de góndola, etc.).
23- Promotoras / Consultoras	Indica la posición competitiva en presencia de promotoras o consultoras de belleza en tienda.
24- Promociones de Prueba de producto	Indica la posición competitiva en relación a promociones de prueba de producto (Packs con regalo, descuento de precios, etc.).

Las fuentes de información para los anteriores puntos son aquellos relevamientos competitivos que haya hecho el equipo encargado de cada iniciativa. Como para estas variables no es posible obtener un índice exacto vs la competencia, solamente se pide que se califiquen cualitativamente (en ventaja, igualdad o desventaja vs la competencia). Finalmente, es importante destacar que, en esta encuesta, no se evalúa qué tan disruptivas son las ejecuciones de las anteriores variables sino, solamente, la posición relativa vs la competencia.

¹² ACNielsen Argentina es una empresa de consultoría externa, con más de 30 años en el país, que se dedica a estudios de investigación de mercado. A nivel global, The Nielsen Company es la principal proveedora de información de mercado de la empresa.

3.3.3.2. *Cliente/Comercio*

La última sub-sección de las Variables Principales del Negocio se dedica a aquellas variables que son relevantes para el cliente (que, en el caso de la empresa en cuestión, son los comercios mayoristas y minoristas que venden sus productos al consumidor final). Básicamente, se releva el margen de ganancia que el producto o iniciativa le deja al comercio y si hubo algún problema logístico grave que haya afectado la performance del producto en el cliente.

25- Margen porcentual de ganancia para el comercio	Indica la posición competitiva del producto o iniciativa en cuanto a margen porcentual de ganancia para el comercio.
26- Margen absoluto de ganancia para el comercio	Indica la posición competitiva en cuanto al margen absoluto de ganancia para el comercio, entendiendo por margen absoluto a la ganancia en pesos que el comercio recibe por cada unidad vendida del producto. Es decir, aquí pesa también el precio promedio de la marca o iniciativa vs la marca competidora.
27- Problemas logísticos	Esta variable puede tomar dos valores: Sí o No, en función de si se presentaron problemas graves de abastecimiento de producto o logística, que puedan haber afectado la performance de la iniciativa.

Las fuentes de información para las variables de margen son del contacto de finanzas de cada equipo, quien tiene la responsabilidad de hacer el seguimiento del margen entregado a los comercios. Cabe destacar que se considera el Margen Total, es decir, el Margen Directo más los descuentos y sumas de dinero que se aportan por separado (montos muy importantes para muchas compañías del rubro). Finalmente, para la variable logística, la fuente de información son los reportes de *Fill Ratio*¹³ y *Missed Cases*¹⁴. Para referencia, puede encontrarse un ejemplo de *Scorecard* o Tablero de Control de nivel de servicio logístico en el Anexo 6.6.

¹³ *Fill Ratio* es una medida porcentual que indica el nivel de servicio en la entrega a clientes. Un *Fill Ratio* alto (cercano a 100%) indica que se ha cumplido en tiempo y forma con los despachos requeridos por los clientes.

¹⁴ *Missed Cases* es una medida de los embarques cancelados por problemas de stock o suministro. Una alta cantidad de *Missed Cases* indica fallas en la planeación logística y da una medida del orden de magnitud de ventas perdidas por la marca.

3.4. Preparación del Estudio

La preparación del estudio comprende la redacción del cuestionario y las instrucciones para que sea fácilmente completado.

El primer paso para la preparación del cuestionario (según [Pope, 1981]) es entender, en función del objetivo del Estudio, qué información se desea obtener y cómo se desea obtenerla (puntos ya analizados en la Sección 3.3). Una vez entendido esto, se elabora el cuestionario, que debe respetar las siguientes observaciones:

- Debe responder a los objetivos del estudio
- Debe ser fluido y simple de responder por el entrevistado
- La secuencia de las preguntas debe ser correcta (de lo general a lo específico) y debe incluir introducciones y transiciones entre secciones.

Una vez elaborado el cuestionario modelo, se lo sometió a prueba con algunos Jefes de Marca, que son las personas que luego se encargarán de responderlo para cada una de las iniciativas que le correspondan.

Como resultado del anterior proceso, se diseñó el cuestionario final, el cual puede encontrarse en la Tabla 3-3 (al final del Capítulo). Para facilitar su llenado por parte del entrevistado, el cuestionario se elaboró en una planilla de cálculo, indicando los datos a completar y las fuentes de información válidas. Además, se utilizó la jerga propia de la empresa, para simplificar su entendimiento. Los casilleros sombreados corresponden a aquella información que no debe ser completada para una determinada variable (ej.: los índices cuantitativos en la sección cualitativa Consumidores/Otros). Cabe destacar que se omitieron las preguntas demográficas o de *clasificación* (muy comunes en los cuestionarios), ya que los entrevistados fueron seleccionados individualmente por el autor, en función de las iniciativas a censar.

3.5. Trabajo de Campo

El proceso de toma de datos y su validación ha sido la tarea más extensa para el desarrollo de esta Tesis. Para llevarlo a cabo, se requirió el soporte de 9 Jefes de Marca¹⁵, con sus respectivos contactos multifuncionales.

Siguiendo los pasos en el desarrollo y ejecución de un Estudio [Pope, 1981], el proceso de Trabajo de Campo puede dividirse en las siguientes etapas:

1. Identificación de las iniciativas a censar y programación del trabajo
2. Distribución del cuestionario y explicación del proyecto
3. Proceso de entrevistas propiamente dicho
4. Armado de la planilla resumen
5. Validación de los datos

3.5.1. Identificación de las iniciativas a censar y programación del trabajo

Antes de comenzar con la toma de datos, se identificaron las iniciativas a censar, en función de los siguientes criterios:

- Se analizan sólo aquellas **iniciativas que tengan más de 6 meses de ejecución en curso**, para asegurarse de que ya haya sido recabada la información necesaria para el estudio por parte del equipo de la marca (resultados de la iniciativa, variables de negocio, etc.).
- Se analizan **iniciativas ejecutadas a partir del año 2003**, para: i) excluir los efectos de la crisis Argentina, ii) asegurarse la existencia y disponibilidad de las fuentes de información (iniciativas más antiguas hubieran requerido el acceso a fuentes de información en desuso y de acceso restringido) y iii) contar con la opinión de las personas que desarrollaron y ejecutaron las iniciativas (las iniciativas más antiguas fueron ejecutadas por personas que, en su mayoría, están trabajando hoy en otras filiales de la empresa).
- Se analizan sólo **iniciativas tipo A, B o C**, dejando de lado iniciativas de menor importancia y soporte.

¹⁵ Jefes de Marca son las personas que dirigen una determinada marca o categoría, con responsabilidad directa sobre sus resultados de venta y facturación. Los Jefes de Marca pertenecen a la función de Marketing, pero cuentan con el soporte de equipos multifuncionales (Ventas, Investigación de Mercado, Finanzas, Logística, etc.).

Siguiendo los anteriores criterios, se identificaron 42 iniciativas. Si bien este número no es lo suficientemente grande que se hubiera deseado para asegurar la validez estadística, será suficiente para identificar las conclusiones más importantes.

Se deja, como oportunidad de mejora para futuras investigaciones, la posibilidad de censar iniciativas más antiguas y aumentar la base de iniciativas. En este caso, debería analizarse la utilización de un factor de corrección temporal para hacer comparables los resultados de las distintas iniciativas a lo largo del tiempo. Este factor debería contemplar las principales variables macroeconómicas y sociológicas.

3.5.2. Distribución del cuestionario y explicación del proyecto

Con la anterior lista de iniciativas, se identificaron a las personas responsables de cada una y se les entregó el cuestionario para la toma de datos. Debido a la complejidad de los datos a censar, se decidió entregar los cuestionarios a los Jefes de Marca, ya que son las personas que manejan toda la información referente a la marca y, además, cuentan con el soporte de sus equipos multifuncionales, quienes pueden aportarle la información que ellos no tengan a su alcance.

Para cada Jefe de Marca, se organizó una reunión de 30 minutos, en la cual:

- Se brindó una introducción al proyecto: su objetivo y alcance, los resultados que se esperan obtener y el Tutor que patrocina el proyecto (el cual se desempeña en la empresa como Líder de un Equipo de Ventas – ver Sección 1.5).
- Se explicó el cuestionario: su contenido, la forma de completarlo y las fuentes de información válidas para cada pregunta.
- Se explicaron los criterios seguidos en el proceso de selección de las iniciativas para las cuales deben aportar información y se les entregó suficientes copias del cuestionario para que completen una iniciativa en cada copia.
- Finalmente, se les explicó la Política de Confidencialidad que se mantendrá a lo largo del proyecto, de manera de aclarar cualquier posible duda que pueda representar una barrera al momento de compartir la información (para más información, ver Sección 1.7).

Si bien el plazo sugerido para el llenado del cuestionario fue de 2 semanas como máximo, el plazo real fue mucho más extenso (de 8 semanas, aproximadamente), lo que aumentó considerablemente el tiempo requerido para el desarrollo de esta Tesis.

El principal motivo de este retraso fue la definición de prioridades de trabajo de los Jefes de Marca, quienes dejaron por último al llenado de la encuesta, en pos de las demandas del negocio.

De aquí se desprende otra oportunidad de mejora para futuras investigaciones: si bien el llenado de esta encuesta se alineó con los Jefes de Marca y se contó con el aval de la Directora de Investigación de Mercado de la empresa, el foco final obtenido fue mucho más bajo de lo esperado. Para una futura instancia de relevamiento, se debería alinear también a la alta gerencia de la empresa, de manera que exista una bajada de línea concreta sobre la importancia corporativa del estudio. El escenario ideal sería lograr que el estudio se institucionalice como proceso de la empresa.

3.5.3. Proceso de Entrevistas

El proceso de entrevistas fue llevado a cabo por los propios Jefes de Marca, seguido de cerca por el autor de esta Tesis. Es importante destacar que, durante este proceso, la necesidad de explicaciones o aclaraciones adicionales fueron mínimas, verificando que el diseño del cuestionario era acertado.

En la Tabla 3-4 (al final del Capítulo) puede encontrarse trascrito un ejemplo de cuestionario completo.

3.5.4. Armado de la planilla resumen

Una vez recibidos los cuestionarios completos, se confeccionó la *planilla resumen* de los datos (ver Tabla 3-5, al final del Capítulo). Esta planilla tiene el fin de mostrar, en una sola hoja, toda la información recabada para cada una de las iniciativas, de manera de facilitar su posterior validación y tabulación. Las preguntas del cuestionario se ubican en las columnas (identificadas por su número) y las iniciativas, en las filas. Las respuestas se transcriben textualmente o con 1 y 0 para las preguntas de respuesta múltiple.

Para mayor claridad, se enumeraron las iniciativas y se agruparon según el siguiente orden: i) negocio, ii) categoría y iii) marca.

3.5.5. Validación de los Datos

El proceso de validación de datos consiste en revisar, corregir y verificar los datos obtenidos en las entrevistas para asegurarse de que tengan consistencia interna. Para llevar esto a cabo, se siguieron los siguientes pasos:

1. Verificar que todos los datos requeridos hayan sido completados
2. Verificar que los datos completados sean coherentes. Esto significa que no haya datos repetidos o ilógicos, por ej.: que las iniciativas que no hayan tenido publicidad (N/A en la pregunta 18) tengan, por lo tanto, índice 0 en inversión vs competencia (pregunta 17).

Como resultado del primer paso de la validación, se decidió excluir la pregunta 9 (Puntaje CVA) del análisis, ya que la mayoría de los cuestionarios recibidos no contaban con esta información (el puntaje CVA es un indicador que sólo se analiza para ciertas iniciativas de gran importancia). Un dato alentador para el posterior análisis es que fueron completadas todas las preguntas que requerían un índice cuantitativo; por lo tanto, se podrá usar esta información en vez de las respuestas cualitativas (ventaja, igualdad o desventaja).

En cuanto al segundo paso de validación, no se encontró problema alguno (esto era de esperar, ya que las fuentes de información propuestas son oficiales y confiables y suelen ser revisadas con frecuencia por los empleados de la empresa).

Habiendo validado la información recabada, se puede proceder al siguiente paso del estudio, la Tabulación.

3.6. Tabulación

Antes de proceder con el análisis de los datos, la información debe ser presentada de manera tal que pueda ser estudiada estadísticamente. Este proceso se denomina tabulación y consta de los siguientes pasos:

- Selección de las variables a codificar
- Codificación
- Tabulación
- Generación de cuadros de datos

3.6.1. Selección de las variables a codificar

Debido a que todas las preguntas del cuestionario fueron completadas (con excepción de la pregunta 9, que fue quitada del análisis), existen algunas variables que no necesitan ser codificadas: las variables dicotómicas a, b y c de las preguntas 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 25 y 26 (la variable numérica d contiene toda la información necesaria para estas preguntas). En cuanto a la información general de la iniciativa (primer sección del cuestionario), se codificarán sólo las preguntas 4, 6 y 8, ya que la información del resto de las preguntas no serán utilizadas en el análisis.

3.6.2. Codificación

El propósito de la codificación es reducir toda la variedad de respuestas dadas para una pregunta a pocos tipos de contestaciones que puedan ser tabuladas y luego analizadas. El desarrollo de los códigos se hace tomando una muestra de los cuestionarios terminados y haciendo una lista de las respuestas y su frecuencia, para luego asignar un código a las respuestas más comunes. En el caso del cuestionario en cuestión, como las variables a codificar son, en su totalidad, cerradas dicotómicas o de respuesta múltiple, no es necesario tomar una muestra.

En la Tabla 3-1, se presenta la codificación propuesta para cada una de las variables dicotómicas elegidas (para las variables numéricas no es necesario plantear una codificación, ya que pueden tabularse con su valor numérico). Esta codificación se plantea de manera tal de evitar el fenómeno de multicolinealidad perfecta entre variables, que podría afectar el posterior análisis¹⁶.

¹⁶ Se define multicolinealidad a la existencia de asociaciones lineales aproximadas o perfectas entre los datos de las variables explicativas. Para mayor información sobre el fenómeno de multicolinealidad, ver [García, 2003], pág. 144 y 286.

4- Negocio	X0			22- Visibilidad	X13	X14
Fundacional	1			Superior	1	0
Belleza	0			Igual	0	1
				Inferior	0	0
6- Tipo	X1	X2		23- Promotoras	X15	X16
LE	1	0		Superior	1	0
RE	0	1		Igual	0	1
COM	0	0		Inferior	0	0
8- Puntaje	X3	X4		24- Promociones	X17	X18
A	1	0		Superior	1	0
B	0	1		Igual	0	1
C	0	0		Inferior	0	0
16- Concepto	X5			27- Problemas Logísticos	X21	
Sí	1			Sí	1	
No	0			No	0	
18- Next TV	X7	X8	X9			
Superior	1	0	0			
Igual	0	1	0			
Inferior	0	0	1			
No testeado / sin copy	0	0	0			

Tabla 3-1. Codificación de las variables dicotómicas seleccionadas

3.6.3. Tabulación

El proceso de tabulación consiste en transcribir la información de los cuestionarios (resumido en la planilla resumen de la Sección 3.5.4) en función de las variables elegidas y su codificación correspondiente. El resultado de este proceso puede encontrarse en la Tabla 3-6 (al final del Capítulo). Teniendo en cuenta el posterior análisis, se designaron cuáles variables serán las llamadas *explicativas* (denominadas con la letra X) y cuáles serán las *explicadas* (denominadas con la letra Y) [García, 2003]. Para mayor claridad, se agregó una breve descripción de cada variable (la cual hace referencia a la pregunta correspondiente).

3.6.4. Generación de Cuadros de Datos

El último paso del proceso de tabulación es la creación de los cuadros de datos. Esto es, básicamente, un cuadro resumen con los indicadores estadísticos básicos sobre los datos tabulados, a saber: Media / Conteos neto, Moda, Mediana, Desvío Standard y Varianza. En la Tabla 3-2 se pueden encontrar estos indicadores (Moda, Mediana, Desvío Std y Varianza se calculan sólo para las variables numéricas, no para las dicotómicas). Estas medidas serán usadas como referencia para el posterior análisis en el siguiente Capítulo.

VARIABLES	Media / Conteo	Moda	Mediana	Desvío Std	Varianza
Volumen de Venta inc	103	100	99	52	2660
Facturación Bruta inc	122	50	105	145	21037
Ganancia antes de impuestos inc	104	#N/A	100	264	69650
VAN del proyecto	-68	#N/A	87	795	631284
Inversión incremental	101	100	100	23	541
Negocio	Fundacional	24	-	-	-
	Belleza	18	-	-	-
Tipo	LE	18	-	-	-
	RE	15	-	-	-
	COM	9	-	-	-
Puntaje	A	2	-	-	-
	B	30	-	-	-
	C	10	-	-	-
Concepto	Sí	20	-	-	-
	No	22	-	-	-
Inversión en TV	80	100	83	51	2604
Next TV	Superior	16	-	-	-
	Igual	6	-	-	-
	Inferior	13	-	-	-
	No testeado / sin copy	7	-	-	-
Precio	148	100	125	58	3312
Espacio en Góndola	94	150	93	36	1292
Publicaciones	82	100	88	37	1400
Visibilidad	Superior	17	-	-	-
	Igual	16	-	-	-
	Inferior	9	-	-	-
Consultoras	Superior	17	-	-	-
	Igual	15	-	-	-
	Inferior	10	-	-	-
Promociones	Superior	9	-	-	-
	Igual	20	-	-	-
	Inferior	13	-	-	-
Margen porcentual para comercio	96	90	90	12	144
Margen absoluto para comercio	135	90	100	53	2802
Problemas Logísticos	Sí	8	-	-	-
	No	34	-	-	-

Tabla 3-2. Cuadro de Datos

3.7. Conclusiones

A lo largo de este Capítulo, se han analizado todos los pasos relacionados con el Diseño del Estudio y la toma de datos, hasta llegar al resultado final esperado: la Tabla de Datos Tabulados (Sección 3.6.3). A partir de estos resultados se elaborará el análisis, el cual será tratado en el siguiente Capítulo.

Como última aclaración, cabe destacar que lo analizado en este Capítulo no constituye la única fuente de información que será utilizada en este Trabajo. Los estudios cualitativos de firmas de consultoría y de expertos en el tema también se utilizarán para validar las conclusiones obtenidas del análisis.

Motores de Negocio en Iniciativas de Consumo Masivo: una aproximación estadística

ENCUESTA DE INICIATIVAS - TRABAJO DE TESIS ITBA (G. CRACOGNA)

Nombre del encuestado: _____ Fecha: _____

La presente es una encuesta sobre las variables clave de la iniciativa, que nos permitirá elaborar conclusiones sobre los motores de éxito de las iniciativas de consumo masivo. Su participación es muy importante para el desarrollo del estudio.

Tiempo aproximado para completar el cuestionario: 10 min.

Casilleros sombreados no deben ser completados

INFORMACION GENERAL DE LA INICIATIVA

Por favor, complete con los datos generales de la iniciativa.

	(Valores Posibles)
1- Nombre de la iniciativa	
2- Marca	
3- Categoría	
4- Negocio	Beauty, Foundation
5- Fecha de lanzamiento	
6- Tipo de iniciativa	RE (Restage), COM (Commercial Innovation), LE (Line Extension)
7- Vida del proyecto	(en años)
8- Puntaje de la iniciativa	A, B, C
9- Puntaje CVA	
10- Competidores clave	

RESULTADOS DE LA INICIATIVA

Por favor, complete con los resultados obtenidos por la iniciativa. Para mayor confiabilidad en el estudio, respete las fuentes de información detalladas.

	a- Superior	b- Igual	c- Inferior	d- Indice	Fuentes de Información
11- Volumen de venta incremental					Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)
12- NOS incremental					Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)
13- BT incremental					Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)
14- NPV del proyecto					Actuales vs Booklet
15- Inversión MSA incremental					Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)

VARIABLES PRINCIPALES DEL NEGOCIO

Por favor, complete esta última sección con los valores para las variables de negocio detalladas. Para mayor confiabilidad en el estudio, respete las fuentes de información detalladas.

	a- Superior	b- Igual	c- Inferior	d- Indice	Fuentes de información
16- Concepto calificado localmente					H&Ps / Bases (Above = Sí; Below = No)
MEDIOS					
17- Inversión en TV					Starcom Media Monthly Update
18- Resultados Next TV					Next TV (OAR, TPM o Recall) - (d = No testeado; N/A = sin Copy)
FUNDAMENTALES DE VENTA					
CONSUMIDOR					
19- Precio					ACNielsen / Merchandisers data
20- Espacio en góndola					ACNielsen / Merchandisers data
21- Publicaciones					ACNielsen / Merchandisers data
OTROS					
22- Materiales de Visibilidad en PDV					Si Competidor clave no presente y marca tuvo soporte --> Above
23- Promotoras / Consultoras					Si Competidor clave no presente y marca tuvo soporte --> Above
24- Promociones de Prueba de producto					(Bundle packs, descuento de precios, etc.)
CLIENTE / COMERCIO					
25- Margen Porcentual al Comercio (%)					Total (Front + Back)
26- Margen Abs. al Comercio (\$/unidad)					Total (Front + Back)
27- Problemas logísticos					Fill Ratio / Missed cases (Above = Sí; Below = No)

FIN DEL CUESTIONARIO

Muchas gracias por su tiempo y la atención dedicada al llenado de la encuesta.

Remitir a: Gustavo Cracogna - Marketing P&G Argentina

Tabla 3-3. Cuestionario

Motores de Negocio en Iniciativas de Consumo Masivo: una aproximación estadística

ENCUESTA DE INICIATIVAS - TRABAJO DE TESIS ITBA (G. CRACOGNA)					
Nombre del encuestado: <i>Daniel Glusman</i>		Fecha: <i>08/03/2007</i>			
La presente es una encuesta sobre las variables clave de la iniciativa, que nos permitirá elaborar conclusiones sobre los motores de éxito de las iniciativas de consumo masivo. Su participación es muy importante para el desarrollo del estudio.					
Tiempo aproximado para completar el cuestionario: 10 min.		Casilleros sombreados no deben ser completados			
INFORMACION GENERAL DE LA INICIATIVA					
Por favor, complete con los datos generales de la iniciativa.					
(Valores Posibles)					
1- Nombre de la iniciativa	<i>Sunshine</i>				
2- Marca	<i>Vick</i>				
3- Categoría	<i>Health Care</i>				
4- Negocio	<i>Foundation</i>	<i>Beauty, Foundation</i>			
5- Fecha de lanzamiento	<i>Feb '06</i>				
6- Tipo de iniciativa	<i>LE</i>	<i>RE (Restage), COM (Commercial Innovation), LE (Line Extension)</i>			
7- Vida del proyecto	<i>3</i>	<i>(en años)</i>			
8- Puntaje de la iniciativa	<i>B</i>	<i>A, B, C</i>			
9- Puntaje CVA	<i>N/A</i>				
10- Competidores clave	<i>Bisolvon, Bronquisedan, Pulmosan</i>				
RESULTADOS DE LA INICIATIVA					
Por favor, complete con los resultados obtenidos por la iniciativa. Para mayor confiabilidad en el estudio, respete las fuentes de información detalladas.					
	a- Superior	b- Igual	c- Inferior	d- Indice	Fuentes de Información
11- Volumen de venta incremental	X			145	Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)
12- NOS incremental	X			107	Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)
13- BT incremental	X			110	Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)
14- NPV del proyecto	X			110	Actuales vs Booklet
15- Inversión MSA incremental		X		100	Actuales vs Booklet (acumulado Yr 1, Yr 2 & Going)
VARIABLES PRINCIPALES DEL NEGOCIO					
Por favor, complete esta última sección con los valores para las variables de negocio detalladas. Para mayor confiabilidad en el estudio, respete las fuentes de información detalladas.					
	a- Superior	b- Igual	c- Inferior	d- Indice	Fuentes de información
	(vs Key Competitor/s)				
16- Concepto calificado localmente	X				H&Ps / Bases (Above = Sí; Below = No)
MEDIOS					
17- Inversión en TV			X	50	Starcom Media Monthly Update
18- Resultados Next TV	X				Next TV (OAR, TPM o Recall) - (d = No testeado; N/A = sin Copy)
FUNDAMENTALES DE VENTA					
19- Precio	X			150	ACNielsen / Merchandisers data
20- Espacio en góndola			X	20	ACNielsen / Merchandisers data
21- Publicaciones			X	40	ACNielsen / Merchandisers data
OTROS					
22- Materiales de Visibilidad en PDV			X		Si Competidor clave no presente y marca tuvo soporte --> Above
23- Promotoras / Consultoras		X			Si Competidor clave no presente y marca tuvo soporte --> Above
24- Promociones de Prueba de producto			X		(Bundle packs, descuento de precios, etc.)
25- Margen Porcentual al Comercio (%)	X			130	Total (Front + Back)
26- Margen Abs. al Comercio (\$/unidad)	X			150	Total (Front + Back)
27- Problemas logísticos	X				Fill Ratio / Missed cases (Above = Sí; Below = No)
FIN DEL CUESTIONARIO					
Muchas gracias por su tiempo y la atención dedicada al llenado de la encuesta.					

Remitir a: Gustavo Cracogna - Marketing P&G Argentina

Tabla 3-4. Ejemplo de Cuestionario Completo

Motores de Negocio en Iniciativas de Consumo Masivo: una aproximación estadística

PREGUNTA	11	12	13	14	15	4	6	8	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
DESCRIPCION VARIABLE	Vol lx	NOS lx	BT lx	NPV lx	MSA lx	Negocio	Tipo	Puntaje	Concepto	Inversión TV	Next TV	Precio	Góndola	Publicaciones	Visibilidad	Consultoras	Promociones	Margen %	Margen \$	Problemas Logísticos
#	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	X0	X1 X2	X3 X4	X5	X6	X7 X8 X9	X10	X11	X12	X13 X14	X15 X16	X17 X18	X19	X20	X21
1	85	91	46	97	85	1	0 1	0 1	1	100	0 0 1	110	100	100	0 1	1 0	1 0	90	100	0
2	121	124	356	374	80	1	0 1	0 1	1	100	1 0 0	125	50	50	0 0	1 0	1 0	90	100	0
3	25	-370	-352	-154	83	1	0 1	0 0	0	100	0 0 1	125	50	50	0 0	1 0	0 1	90	100	0
4	99	107	212	101	100	1	0 0	0 1	1	150	1 0 0	100	150	150	1 0	1 0	0 1	90	90	0
5	114	108	121	133	95	1	0 1	0 0	1	150	1 0 0	100	150	150	1 0	1 0	1 0	90	90	1
6	132	129	85	89	98	1	0 1	0 1	0	80	0 0 1	100	50	50	0 0	1 0	0 1	90	90	0
7	90	105	30	48	107	1	0 1	0 1	1	90	0 1 0	125	90	100	0 1	1 0	0 1	90	100	0
8	81	77	116	-3035	100	1	0 1	0 0	0	100	0 1 0	100	150	150	1 0	1 0	1 0	90	90	0
9	210	391	551	203	100	1	0 1	0 1	1	150	1 0 0	100	150	150	1 0	1 0	1 0	90	90	1
10	151	164	636	547	100	1	0 1	0 0	1	150	1 0 0	100	150	150	1 0	1 0	1 0	90	90	1
11	14	16	24	16	43	1	1 0	0 0	0	50	0 0 1	150	50	50	0 0	1 0	1 0	90	100	0
12	100	100	100	100	109	1	0 1	0 1	0	80	0 0 1	100	120	30	0 1	1 0	0 1	90	90	0
13	156	170	230	295	100	1	1 0	0 1	1	250	0 0 1	100	120	30	0 1	1 0	0 1	90	90	0
14	83	-95	-258	-404	100	1	0 1	0 1	0	80	0 0 1	100	120	30	0 1	0 1	0 1	90	90	0
15	120	452	-1121	-3955	100	1	1 0	0 1	0	40	0 0 1	100	120	30	0 1	1 0	0 1	90	90	0
16	199	216	237	248	100	1	1 0	0 1	0	80	0 0 1	100	120	30	0 1	1 0	0 1	90	90	0
17	140	534	471	279	100	1	0 1	0 1	0	40	1 0 0	100	120	30	1 0	0 0	0 1	90	90	0
18	199	205	103	105	100	1	0 0	0 1	1	150	1 0 0	100	120	30	1 0	1 0	0 1	90	90	0
19	20	30	-26	72	41	1	0 0	0 1	0	100	0 0 1	110	95	100	1 0	0 1	0 0	95	115	0
20	89	96	69	69	100	1	0 0	0 1	0	0	0 0 0	110	110	90	0 0	0 1	0 0	100	125	1
21	64	65	57	57	100	1	0 0	0 1	0	0	0 0 0	120	150	150	1 0	0 1	0 0	100	125	0
22	60	51	-35	-35	100	1	0 0	0 1	1	50	0 1 0	100	60	70	0 0	0 1	0 0	80	90	0
23	79	66	60	60	100	1	1 0	0 1	1	100	0 0 1	130	150	100	0 0	0 1	0 0	100	140	0
24	145	107	110	110	100	1	1 0	0 1	1	50	1 0 0	100	50	90	1 0	0 1	0 0	80	100	1
25	46	50	73	35	100	0	1 0	0 1	0	40	0 0 0	155	60	90	1 0	0 1	0 1	130	150	0
26	165	150	325	157	100	0	0 1	0 0	0	0	0 0 0	210	40	60	0 0	0 1	0 0	130	150	0
27	127	127	403	122	90	0	0 0	0 0	1	60	1 0 0	155	50	100	1 0	0 0	0 1	130	150	1
28	70	70	90	85	100	0	0 1	0 0	0	0	0 0 0	150	20	40	0 0	0 1	0 0	130	150	1
29	183	214	168	270	145	0	1 0	0 1	1	100	1 0 0	115	100	100	1 0	1 0	1 0	90	100	0
30	50	50	30	37	100	0	0 0	0 0	0	0	0 0 0	125	60	60	0 1	0 1	0 0	90	100	1
31	59	60	49	47	120	0	1 0	0 1	0	60	0 1 0	279	80	75	0 1	0 0	0 1	95	188	0
32	100	105	139	114	148	0	0 0	0 1	1	60	1 0 0	279	80	75	0 1	0 0	0 1	95	264	0
33	25	157	148	100	69	0	1 0	0 1	0	60	0 1 0	279	80	75	0 1	0 0	0 1	95	264	0
34	115	107	137	60	87	0	1 0	0 1	1	60	1 0 0	279	80	75	0 1	0 0	0 1	95	264	0
35	200	475	363	200	100	0	1 0	0 1	1	0	0 0 0	198	70	85	0 1	0 0	0 0	95	188	0
36	104	109	101	81	105	0	1 0	0 1	0	85	0 0 1	198	70	85	0 1	0 0	0 0	95	188	0
37	80	59	115	52	134	0	1 0	0 0	0	85	0 0 1	198	80	90	0 1	0 0	0 0	95	188	0
38	38	47	24	15	149	0	1 0	0 1	1	100	1 0 0	198	80	90	0 1	0 0	0 0	95	188	0
39	123	131	131	108	93	0	0 1	1 0	1	100	1 0 0	198	100	100	1 0	0 1	0 1	95	188	0
40	62	92	89	68	165	0	1 0	0 1	0	100	1 0 0	198	100	100	1 0	0 1	0 1	95	188	0
41	117	92	99	89	100	0	1 0	0 1	1	100	1 0 0	198	100	100	1 0	0 1	0 1	95	188	0
42	84	75	78	76	75	0	1 0	1 0	0	110	0 1 0	198	90	100	1 0	0 1	0 1	95	188	0

Tabla 3-6. Tabla de Datos Tabulados

Capítulo 4. Análisis

4. ANÁLISIS

Habiendo ya completado el Diseño del Estudio, recabado los datos (mediante el trabajo de campo con las encuestas) y tabulado la información de la manera apropiada, se está listo para proceder con el análisis propiamente dicho. En este Capítulo, se examina la información obtenida mediante tres procesos estadísticos diferentes, cada cual con su metodología específica, pero apuntando los tres hacia el mismo objetivo: entender los *motores del negocio* en las iniciativas de consumo masivo.

Se comienza el Capítulo proponiendo y fundamentando una definición para la variable *éxito*, la cual medirá qué tan exitosa ha sido cada iniciativa censada (Sección 4.1). Esta variable será utilizada a lo largo de todo el análisis. Luego, se procede al estudio de la información a la luz de dos procesos estadísticos, explicando brevemente la teoría básica involucrada en cada uno: Estudios de Correlación (Sección 4.2) y Análisis Factorial (Sección 4.3). Adicionalmente, y si bien no se consideraba en el plan inicial, se realiza un estudio de Regresión Lineal Múltiple (Sección 4.4), el cual brindará mayor profundidad al análisis de la información y servirá como validación adicional para algunas de las conclusiones halladas con los anteriores métodos.

De esta manera, se obtienen diversas conclusiones con cada estudio, las cuales serán puestas en común en el siguiente y último Capítulo de esta Tesis.

4.1. Definición del éxito de una iniciativa

Del Capítulo 3 (Diseño del Estudio), se obtuvieron una lista de variables denominadas “Resultados de la Iniciativa”. Estas variables presentan una serie de indicadores sobre el cumplimiento de los objetivos de la iniciativa: cumplimiento del objetivo de Volumen incremental de Venta (en unidades), Facturación Bruta incremental, Ganancia antes de impuestos incremental, VAN del proyecto e Inversión incremental en Marketing y Clientes (para más información, ver Sección 3.3.2). Pero, a fines prácticos del análisis, se debe elegir una sola medida para el éxito de la iniciativa. Cuál debe ser esta medida? Índice de cumplimiento de Volumen incremental de Venta (pregunta 11)? (dejando de lado resultados de rentabilidad), Índice de cumplimiento de VAN del proyecto (pregunta 14)? (considerando factores externos al análisis que afectan el desempeño de la iniciativa). El autor de esta Tesis plantea una medida compuesta por dos de estos indicadores: Volumen incremental de Venta e Inversión Incremental en Marketing y Clientes.

Las anteriores variables presentan ciertas características ventajosas para el análisis:

- **Índice de Volumen incremental de Venta:** es la variable de éxito menos afectada por factores externos a los censados en las encuestas, es decir, es la variable más directamente afectada por las variables censadas.
- **Índice de Inversión Incremental en Marketing y Clientes:** esta medida permite corregir los resultados anteriores con la inversión hecha en la iniciativa, contemplando sobre-gastos o ahorros en el presupuesto de Marketing.

Para convencer al lector del primer punto, se puede ver que el resto de las variables de resultados de iniciativas (Facturación Bruta, Ganancias antes de impuestos y VAN del proyecto) presentan una gran variabilidad en sus datos (varianza promedio de 240.657 vs varianza promedio de 3.133 para el resto de las variables – ver Tabla 3-2) y una presencia significativa de valores outliers (ver Anexo 6.7). Según lo ya comentado, este comportamiento puede explicarse ya que estas variables se ven afectadas por numerosos factores que quedan fuera del campo de medición de este proyecto, entre otros: variaciones en costos de manufactura, variaciones en salarios y costos de investigación, etc.

Se define, entonces, como la variable *éxito* a:

$$\text{éxito} = \frac{\text{Índice de Volumen incremental de Venta}}{\text{Índice de Inversión incremental en Marketing y Clientes}} \cdot 100 \quad (4-1)$$

la cual es adimensional y se expresa en forma de índice.

La anterior definición indica que, si la Inversión incremental en Marketing y Clientes sobrepasa el objetivo fijado para la iniciativa (es decir, el índice sea mayor a 100), se considerará menos exitosa a la iniciativa. En cambio, si la Inversión incremental resulta ser menor a la prevista (es decir, un índice menor a 100), la iniciativa se considerará más exitosa.

Se obtuvo, de esta manera, la variable única de éxito que se usará a lo largo de análisis. En la Tabla 4-10 (al final del Capítulo) puede encontrarse la Tabla de Datos tabulados considerando esta nueva variable.

4.2. Estudios de Correlación

Los estudios de Correlación hacen la base de muchos análisis estadísticos. Su poder está en la simplicidad de la herramienta, su versatilidad y la facilidad de su interpretación. Sin embargo, existen algunos detalles importantes a destacar con respecto a su Teoría, antes de proceder con el análisis y aplicación de la técnica.

4.2.1. Introducción Teórica

Los estudios de correlación se basan en estudiar el valor del coeficiente de correlación lineal r . Este coeficiente mide la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables.

Por definición, r es adimensional (es decir, no es afectado por un cambio lineal en las unidades de medida (referirse a [Devore, 1998], pág.206) y puede tomar valores $-1 \leq r \leq 1$, en donde los signos + y - indican relaciones lineales positivas o negativas, respectivamente. Un valor $r=1$ indica una relación lineal positiva perfecta (es decir, los valores de las dos variables, representados en un eje de coordenadas, se ordenan en una línea recta). Valores absolutos entre 0 y 1 indican que la relación no es completamente lineal (los valores no se ordenen en una recta perfecta). Un valor de r cercano a 0 indica que no hay relaciones lineales o que son muy débiles.

Hay que tener especial cuidado en confundir los términos *correlación* con *dependencia* o *incorrelación* con *independencia*. Un valor de $r=0$ (variables incorrelacionadas) no indica que las variables sean independientes, pues todavía puede existir una fuerte relación no lineal. Finalmente, hay que tener cuidado también con confundir *correlación* con *causalidad*. Que dos variables sean correlacionadas, no significa que haya relaciones de causalidad entre ellas (esto es, no implica necesariamente que aumentar una variable ocasione que la otra también aumente), sólo significa que valores grandes de una variables están asociados con valores grandes de la otra.

Cabe destacar que una correlación débil (cercana a $r=0$) no significa que no exista relación entre ambas variables sino sólo que no existe *relación lineal* entre ellas. Esto significa que aún podría existir una fuerte relación exponencial, logarítmica, potencial, polinomial, etc. Para simplificación del análisis, se analizarán sólo las posibles relaciones lineales mediante el estudio de la correlación. En el Anexo 6.8 se presenta un análisis simple para mostrar al lector que asumir una relación lineal no es una suposición desacertada.

Finalmente, el lector puede preguntarse qué se entiende como una correlación fuerte o una correlación débil. En el Anexo 6.9 se encuentra una interpretación sobre este tema, la cual será aplicada en el análisis de la siguiente sección.

4.2.2. Aplicación de la metodología y Análisis

En función de la anterior teoría, se elaboró una matriz de correlaciones, la cual evalúa la correlación de cada variable censada con la variable éxito (ver Tabla 4-1). Una correlación denominada Moderada es significativa para el Estudio de esta Tesis (según lo visto en el Anexo 6.9).

VARIABLES		TOTAL
Tipo	LE	Trivial (-)
	RE	Débil (+)
	COM	Débil (-)
Puntaje	A	Trivial (+)
	B	Trivial (+)
	C	Débil (-)
Concepto	Sí	Moderada (+)
	No	Moderada (-)
Inversión en TV		Débil (+)
Next TV	Superior	Moderada (+)
	Igual	Débil (-)
	Inferior	Débil (-)
	No testeado / sin copy	Trivial (-)
Precio		Débil (-)
Espacio en Góndola		Débil (+)
Publicaciones		Trivial (-)
Visibilidad	Superior	Débil (+)
	Igual	Trivial (-)
	Inferior	Débil (-)
Consultoras	Superior	Débil (+)
	Igual	Débil (-)
	Inferior	Trivial (-)
Promociones	Superior	Débil (+)
	Igual	Trivial (+)
	Inferior	Débil (-)
Margen porcentual para comercio		Trivial (-)
Margen absoluto para comercio		Débil (-)
Problemas Logísticos	Sí	Débil (+)
	No	Débil (-)

Tabla 4-1. Matriz de Correlaciones

La Tabla 4-3 ofrece los primeros resultados del Estudio. Entre otras cosas, puede observarse que hay dos variables fundamentales para el éxito de una iniciativa:

- **Calificación local de un Concepto:** puede verse que el éxito de una iniciativa está correlacionado con la calificación local del concepto y que, en cambio, el fracaso (o no éxito) está correlacionado con conceptos no calificados localmente.
- **Resultados positivos de Next TV:** una publicidad que haya demostrado ser efectiva frente al consumidor está correlacionada con el éxito de la iniciativa. Este es un resultado coherente, ya que, en consumo masivo, las publicidades son la herramienta de mayor importancia para dar a conocer un producto y generar *tria*¹⁷ (denominado *Trial & Awareness* en la jerga del negocio). Una publicidad que sea efectiva sin duda será de fundamental importancia para el éxito de una iniciativa.

Como puede observarse, las conclusiones son coherentes con lo que puede esperarse de la experiencia en el negocio e, incluso, del sentido común. Esto no es un hecho menor, ya que da seguridad de que los resultados que se obtienen del análisis son válidos y provee confianza para realizar conclusiones. Los resultados son contundentes: lo más importante para el éxito de una iniciativa es su calificación frente al consumidor, tanto a nivel de concepto como a nivel ejecucional (Next TV). La primera gran conclusión es, entonces, que no debería ejecutarse ninguna iniciativa que no haya sido calificada localmente y se debe priorizar la inversión en estudios con consumidores vs otras inversiones. Si bien esto puede parecer una conclusión muy fuerte, tiene mucho sentido, ya que el éxito de una iniciativa va a depender, en última instancia, de la aceptación de la propuesta por parte del consumidor final. Si el consumidor no compra y hace rotar el producto en las góndolas, todo el resto del esfuerzo no tendrá sentido.

En cuanto al resto de las variables, puede verse que también ofrecen resultados coherentes (aunque sin significancias tan fuertes como las anteriores). Entre otras cosas, puede verse que el éxito de una iniciativa está relacionado con: i) una Inversión alta en Medios (porque impulsa un mayor *Trial & Awareness*), ii) un precio menor (porque baja las barreras de prueba por precio) y iii) un mayor Espacio en Góndola o *Shelving* (porque hace más fácil para el consumidor encontrar el producto en la góndola).

Sin embargo, hay 3 variables que, a primera vista, parecieran entregar resultados erróneos o confusos; ellas son Margen porcentual al comercio, Margen absoluto al

¹⁷ Prueba de Producto, en la jerga de la empresa.

comercio (también llamado Masa de Margen) y Problemas logísticos. Estas variables tienen comportamientos opuestos a los que indica el sentido común (por ej., que el éxito de una iniciativa tenga correlación con un resultado positivo en problemas logísticos). Si bien estas variables no presentan correlaciones significativas, vale la pena dedicar unas líneas a la explicación de estos comportamientos, para dar confianza al lector sobre los resultados obtenidos del estudio:

- **Margen al comercio (porcentual y absoluto):** el sentido común indicaría que, a mayor margen al comercio, mayor soporte a la marca y, por lo tanto, mayor correlación con el éxito de la iniciativa. Sin embargo, el resultado es el contrario. Lo que se interpreta es que subir los márgenes más allá del rango en el que se encuentran hoy, no necesariamente significa mayor éxito para la iniciativa. Esto indica que la estrategia de márgenes de la empresa es hoy la adecuada, es decir, un margen absoluto competitivo (como se ve en el 70% de las iniciativas censadas) y márgenes porcentuales menores a los de la competencia (90% de las iniciativas censadas)¹⁸. Invertir más fondos en márgenes no sería tan productivo como, por ejemplo, invertirlo en estudios de concepto o de calificación de Next TV.
- **Problemas logísticos:** en este caso, se esperaría que el éxito de una iniciativa esté correlacionado con resultados negativos en Problemas Logísticos, es decir, con pocos problemas de fuera de stock y missed cases. Sin embargo, el resultado es el contrario. Probablemente, esto pueda deberse a la definición misma del éxito de una iniciativa, que depende directamente de en qué medida se sobrepasan los objetivos. Consecuentemente, es probable que una iniciativa exitosa acarree problemas de abastecimiento por la demanda no prevista y, por lo tanto, la correlación es coherente.

Vale aclarar, de nuevo, que sólo se realizarán conclusiones a partir de las correlaciones significativas y que el anterior párrafo sólo busca aportar seguridad al lector sobre la confiabilidad del estudio.

4.2.3. Profundización entre Negocios Fundacionales y de Belleza

Analizando con mayor detalle la anterior información, puede elaborarse una matriz de correlaciones que diferencie las iniciativas del negocio Fundacional (categorías de cuidado del bebé, cuidado de telas y hogar y cuidado de la salud) de las del negocio de Belleza (categorías de cuidado del pelo, cuidado femenino y desodorantes). De la

¹⁸ Para más información, referirse también a Tabla 3-2.

experiencia en el negocio, se sabe que las iniciativas del negocio Fundacional se comportan de manera diferente a las del negocio de Belleza y se supone que, por lo tanto, tienen motores de éxito diferentes. Justamente son tantas las diferencias entre estas iniciativas que, en la empresa, las manejan equipos directivos diferentes, cada uno con trayectorias de carrera especializadas en cada negocio. Los resultados de esta matriz pueden observarse en la Tabla 4-2.

VARIABLES		TOTAL	Foundation	Beauty
Tipo	LE	Trivial (-)	Débil (+)	Débil (-)
	RE	Débil (+)	Trivial (+)	Débil (+)
	COM	Débil (-)	Débil (-)	Trivial (-)
Puntaje	A	Trivial (+)	Trivial (+)	Débil (+)
	B	Trivial (+)	Moderada (+)	Débil (-)
	C	Débil (-)	Moderada (-)	Trivial (+)
Concepto	Sí	Moderada (+)	Moderada (+)	Fuerte (+)
	No	Moderada (-)	Moderada (-)	Fuerte (-)
Inversión en TV		Débil (+)	Moderada (+)	Débil (-)
Next TV	Superior	Moderada (+)	Fuerte (+)	Trivial (+)
	Igual	Débil (-)	Débil (-)	Débil (-)
	Inferior	Débil (-)	Débil (-)	Trivial (-)
	No testeado / sin copy	Trivial (-)	Débil (-)	Débil (+)
Precio		Débil (-)	Fuerte (-)	Débil (-)
Espacio en Góndola		Débil (+)	Débil (+)	Trivial (-)
Publicaciones		Trivial (-)	Débil (-)	Débil (+)
Visibilidad	Superior	Débil (+)	Débil (+)	Débil (+)
	Igual	Trivial (-)	Débil (+)	Débil (-)
	Inferior	Débil (-)	Moderada (-)	Débil (+)
Consultoras	Superior	Débil (+)	Moderada (+)	Débil (+)
	Igual	Débil (-)	Moderada (-)	Trivial (-)
	Inferior	Trivial (-)	Débil (+)	Trivial (-)
Promociones	Superior	Débil (+)	Débil (+)	Moderada (+)
	Igual	Trivial (+)	Débil (+)	Débil (-)
	Inferior	Débil (-)	Moderada (-)	Trivial (+)
Margen porcentual para comercio		Trivial (-)	Débil (-)	Débil (+)
Margen absoluto para comercio		Débil (-)	Moderada (-)	Débil (-)
Problemas	Sí	Débil (+)	Moderada (+)	Trivial (-)
	No	Débil (-)	Moderada (-)	Trivial (+)

Tabla 4-2. Matriz de Correlaciones por Negocio

Del análisis de la Tabla 4-2 pueden obtenerse varias conclusiones. A continuación, se detallan las más relevantes e interesantes, a saber:

- **La calificación local de un Concepto tiene aún mayor correlación con el éxito de una iniciativa de Belleza que con una Fundacional.** Esto puede deberse a que los conceptos y beneficios detrás de las iniciativas Fundacionales suelen ser más básicos que las de belleza: el beneficio de un jabón en polvo que limpia más en profundidad es interpretado de igual

manera en Estados Unidos que en Argentina; en cambio, el beneficio de una crema que aclara el tono de la piel tiene un valor muy distinto en Asia (donde se busca un tono de piel claro) que en Sudamérica (donde se busca un tono de piel oscuro)¹⁹. Las iniciativas de Belleza, a diferencia de las Fundacionales, tienen mucho que ver con valores que difieren en cada país y son propios de su cultura.

- **Una inversión competitiva en TV y un resultado positivo de Next TV tiene aún mayor correlación con el éxito de una iniciativa Fundacional que con una de Belleza.** Esto puede deberse a que, en las iniciativas Fundacionales, la TV es el principal medio de publicidad para generar Trial & Awareness, mientras que, en el negocio de Belleza, existen otros medios de importancia y que requieren menores inversiones (revistas, diarios, etc.). Muy probablemente, estos fenómenos estén relacionados ya que, al aumentar la importancia de una inversión competitiva en TV, aumenta la importancia de que el comercial utilizado sea realmente efectivo.
- **En las iniciativas Fundacionales, un precio competitivo es de gran importancia.** Es decir, un precio bajo vs competencia está correlacionado con el éxito de la iniciativa y viceversa. Este es un resultado que está avalado por la experiencia en el negocio, ya que se sabe que las categorías Fundacionales están altamente determinadas por la variable precio, razón por la cual se sufren feroces guerras de precios generadas por los productores e, incluso, por los dueños de las cadenas de comercialización.-

Para simplificar el análisis y no confundir al lector, no se analizarán en mayor detalle el resto de las variables. Sin embargo, vale aclarar que pueden seguirse razonamientos similares a los dados más arriba para el entendimiento del comportamiento del resto de las correlaciones.

4.3. Análisis Factorial Exploratorio

El Análisis Factorial Exploratorio es una herramienta de gran complejidad, que permite obtener conclusiones muchas veces ocultas en los datos originales. En encuestas de mercado, el Análisis Factorial obtiene información sobre el plano subconsciente de los consumidores [García 2003], pág. 240, lo que da una idea del poder de esta herramienta. La teoría detrás de esta metodología es muy compleja y se

¹⁹ Los ejemplos corresponden a casos reales de la empresa.

requiere de softwares especiales para procesar su alto requerimiento de cálculo. A continuación, se da una breve introducción a la teoría y los fundamentos básicos de esta técnica.

4.3.1. Introducción Teórica

El Análisis Factorial Exploratorio (perteneciente al grupo de los Métodos Multivariantes Factoriales de Análisis Causal) permite identificar las causales o factores responsables de la variabilidad y estructura de las correlaciones presentes en un conjunto de k variables X_i ($i=1$ a k), observadas en n observaciones. Estos factores latentes no son directamente observables, sino a través de las variables X , correlacionadas con los factores. Descubrir la naturaleza de esta relación es el objetivo final del procedimiento, es decir, el interés se centra en las variables y no en las observaciones (iniciativas) [García, 2003], pág. 211.

El análisis factorial considera que las k variables observables (X) son consecuencia o resultado de otras w (siendo $w < k$) variables no observables (F), independientes entre sí y de naturaleza más abstracta, denominadas Factores. El problema fundamental del análisis factorial es calcular los coeficientes de correlación entre las variables X_i y los factores F_j , denominados cargas factoriales de los factores F_j en las variables X_i . Vale destacar que los valores numéricos de las cargas factoriales son desconocidos e inobservables (aunque pueden estimarse) pues su existencia es una especulación teórica del analista.

Mediante la aplicación de procedimientos (MINRES y refactorización, entre otros) y Teoremas (Thurstone) matemáticos puede obtenerse la Matriz Factorial o Matriz de Carga, compuesta por la estimación de las cargas factoriales para cada combinación de variables X_i y factores F_j . Si bien existen infinitas matrices factoriales posibles para un dado conjunto de datos, el procedimiento permite obtener la matriz que presenta una estructura más simple, es decir: i) Simplicidad de las columnas: cada factor carga fuertemente sobre algunas variables y débilmente sobre otras y ii) Simplicidad de las filas: cada variable está fuertemente cargada por un solo factor. Para más información sobre el procedimiento, referirse a [García, 2003]. En función de las cargas factoriales observadas en esta matriz, el analista puede identificar los factores latentes y asignarles un nombre, siguiendo su propia interpretación y experiencia en el tema. La determinación del número de factores F es un proceso complejo, que suele tomar los factores tales que, en la diagonalización de la matriz de correlaciones, tengan autovalores mayores que la unidad.

Un concepto importante dentro del Análisis Factorial Exploratorio es la comunalidad. La comunalidad se interpreta como la fracción de la varianza de la

variable X_i que es explicada por los w factores (es decir, es el coeficiente de determinación múltiple de regresión entre X_i y los factores F_j). La comunalidad suele estimarse con el coeficiente de determinación múltiple de la variable X_i en relación con todas las demás. Si una variable tiene una comunalidad pequeña, menor a 0,3, puede considerarse su eliminación, pues significa que los factores no son causales para ella.

Es fundamental que la matriz de correlaciones presente fuerte multicolinealidad, para que tenga sentido la observación de los factores ya que, si las variables fueran independientes, serían ellas mismas los factores buscados. Conviene, a tal efecto, calcular el determinante de la matriz R, que deberá arrojar un valor bastante bajo (menor que 0,2).

Finalmente, cabe destacar la diferencia del Análisis Factorial con el Análisis de Componentes Principales, entre los cuales suele haber confusión. El Análisis Factorial es un método estadístico que busca relaciones de causalidad, poniendo acento sobre las *variables*. El Análisis de Componentes Principales, en cambio, es un método determinista netamente descriptivo, que pone el acento sobre los *individuos*. En el caso del objetivo de este Estudio, queda claro que la herramienta correcta para utilizar es el Análisis Factorial.

4.3.2. Aplicación de la metodología y Análisis

Habiendo explicado las bases del Análisis Factorial Exploratorio, se procede al análisis. Debido a la complejidad de cálculo que exige este procedimiento, es indispensable la utilización de un software informático de Análisis Estadístico. En el caso de esta Tesis, se utilizó el programa XL Stat versión 2007.3 de Addinsoft.

Siguiendo la Teoría del Análisis Factorial, se debe buscar una matriz factorial que presente estructura simple (es decir, simplicidad en las columnas y filas). Luego de analizar distintas combinaciones de variables, se observó que los mejores resultados de simplicidad se obtienen analizando las siguientes variables observables: Tipo de iniciativa, Puntaje de la iniciativa, Calificación Concepto Local del Concepto, Inversión en TV, Resultados Next TV, Precio, Espacio en Góndola, Publicaciones, Margen Porcentual de Ganancia para el Comercio, Margen Absoluto de Ganancia para el Comercio. Es decir, la matriz de estructura simple se obtiene utilizando todas las variables con excepción de las de la sección “Consumidor/Otros” y Problemas Logísticos.

Analizando las anteriores variables con la información de la Tabla 4-10, se obtuvo la siguiente matriz factorial (Tabla 4-3).

	F1	F2	F3	F4	F5	Comunalidad
X1 (Tipo)	0,47	0,00	0,60	0,07	0,05	0,59
X2 (Tipo)	-0,43	-0,07	-0,50	0,04	0,17	0,47
X3 (Puntaje)	0,15	0,18	-0,19	0,36	0,30	0,31
X4 (Puntaje)	-0,06	0,06	0,60	-0,17	-0,41	0,56
X5 (Concepto)	-0,21	0,66	0,14	-0,13	0,03	0,51
X6 (Inversión en TV)	-0,50	0,39	0,34	0,27	0,35	0,71
X7 (Next TV)	-0,14	0,82	0,00	-0,38	0,14	0,86
X8 (Next TV)	0,22	0,04	-0,11	0,70	-0,29	0,64
X9 (Next TV)	-0,28	-0,71	0,48	0,03	0,43	0,99
X10 (Precio)	0,89	0,22	0,07	0,07	0,17	0,88
X11 (Espacio en Góndola)	-0,50	0,29	0,21	0,25	-0,05	0,44
X12 (Publicaciones)	-0,11	0,51	-0,14	0,22	-0,05	0,34
X19 (Margen Porc. Comercio)	0,39	-0,13	-0,39	-0,27	0,09	0,40
X20 (Margen Abs. Comercio)	0,88	0,28	0,12	0,02	0,18	0,89

Tabla 4-3. Matriz Factorial

La cantidad de Factores utilizados fueron calculados automáticamente por el software. Vemos que las comunalidades de las variables observadas presentan valores aceptables (mayores a 0,3), por lo que podemos concluir que la selección de variables fue la correcta.

Analizando las cargas factoriales, puede observarse que:

- Las variables Precio y Margen al Comercio están fuertemente cargadas con el Factor F1. Como estas variables están relacionadas con la rentabilidad al Comercio (tanto porcentual como absoluta), *se denomina al Factor F1 como Rentabilidad al Comercio*.
- Las variables Concepto y Next TV están fuertemente cargadas con el Factor F2. Como estas variables están relacionadas con el Concepto y su Comunicación al consumidor, *se denomina al Factor F2 como Concepto y Comunicación*.
- Las variables Tipo y Puntaje de iniciativa están fuertemente cargadas por el Factor F3. Como estas variables están relacionadas con el Foco Interno de la Iniciativa en la empresa, *se denomina al Factor F3 como Foco Interno*.

La Figura 4-1 puede ayudar al lector a interpretar gráficamente los factores F1 y F2.

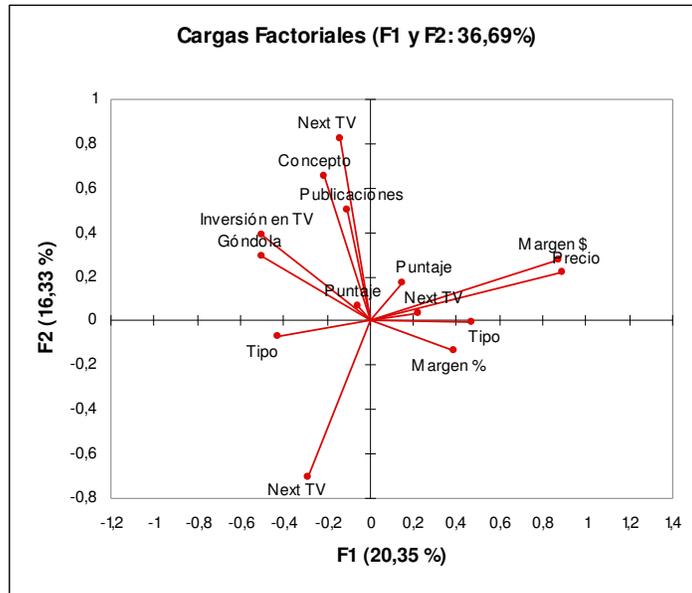
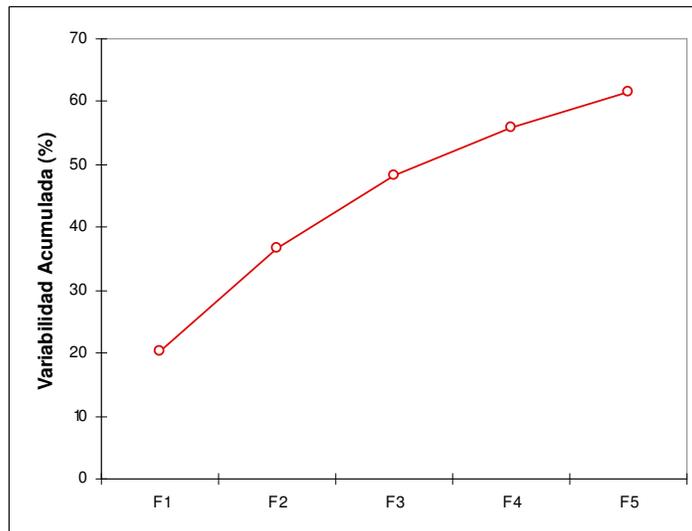


Figura 4-1. Cargas Factoriales F1 y F2

Los Factores F4 y F5 pueden descartarse del análisis, ya que no presentan ninguna asociación relevante y suman poca variabilidad acumulada (ver Figura 4-2).



	F1	F2	F3
Variabilidad (%)	20,35	16,33	11,50
Acumulada (%)	20,35	36,69	48,19

Figura 4-2. Variabilidad Acumulada

Así, se obtuvieron tres factores latentes de las iniciativas de consumo masivo: Rentabilidad al Comercio, Concepto y Comunicación y Foco Interno. Consistente con el análisis de la sección anterior, los resultados de este procedimiento son coherentes y responden a la experiencia del día a día en el negocio. No son pocas las iniciativas que han fallado por contar con poco soporte del comercio, debido a la baja rentabilidad incremental que se le ofrecía por comercializar el nuevo producto. Tampoco son pocas las iniciativas que han fallado por no contar con el foco adecuado de la fuerza de ventas o los equipos de Trade Marketing. Finalmente, son muchas las iniciativas que han fallado por no comprender a fondo las necesidades específicas del consumidor local y sus barreras de compra y reaplicar, sin mayor análisis, un concepto exitoso de algún otro país.

Puede concluirse, entonces, que ninguna iniciativa debería lanzarse sin antes analizar en profundidad la situación de estos tres factores. Siguiendo el sentido común, puede entenderse por qué esto es así:

- **Rentabilidad al Comercio:** si la iniciativa no representa una propuesta atractiva para crecer el negocio del Comercio o aumentar su valor, es de esperar que éste no le de un fuerte apoyo o que, simplemente, no quiera vender el nuevo producto. Este factor muchas veces es dejado de lado por los empresarios de Marketing, quienes no reconocen su gran importancia. Según [Pochobradsky y Methner, 1987]: “Cuando les entregamos a los clientes la posibilidad de ventas realmente incrementales y rentables y los involucramos temprano en el proceso, ellos van a recompensarnos rompiendo las reglas y dándonos soportes sin precedentes.”
- **Concepto y Comunicación:** si no se califica el concepto de la iniciativa con las necesidades y deseos específicos del consumidor local y sus barreras de consumo, la iniciativa puede no ofrecer una propuesta atractiva para el consumidor. Como consecuencia, el producto no rotaría en las góndolas del Comercio y éste, por lo tanto, lo dejaría de vender.
- **Foco Interno:** si la iniciativa no cuenta con el adecuado apoyo de la fuerza de ventas y del resto de las funciones de la empresa (Trade Marketing, Logística, etc.), no será ejecutada correctamente en el campo y carecerá de seguimiento. Esto resultará, en la mayoría de los casos, en el fracaso de la iniciativa.

Queda claro, entonces, la importancia de seguir de cerca estos tres factores que ha arrojado el Análisis Factorial Exploratorio. Puede decirse que se obtuvo un *Modelo de Gestión de Iniciativas de Consumo Masivo*, compuesto por tres grandes motores de negocio.

Vale la pena destacar que, en la empresa en cuestión, estos factores son analizados mediante distintas herramientas, algunos en mayor medida que otros:

- **Rentabilidad al comercio:** se analiza la posición competitiva con respecto a margen porcentual y absoluto y se corre un análisis de Valor Generado para el Comercio, mediante una herramienta específica de la empresa. Esta herramienta se denomina CVA y es una de las variables que se intentó medir en el Estudio pero que no todas las iniciativas lo tenían calculado (lo que indica que no se le brinda la debida importancia a esta herramienta). El apoyo del comercio se relaciona con lo que la empresa denomina “el primer momento de la verdad” (*First Moment of Truth* o *FMOT*), en el cual el comprador elige un producto de las marcas de la empresa.
- **Concepto y Comunicación:** para aquellas iniciativas de gran envergadura se califica el concepto localmente, a través de técnicas diversas (ver Anexo 6.2), y se somete el comercial a Next TV (ver Anexo 6.4). Este factor se relaciona con lo que la empresa denomina “el segundo momento de la verdad” (*Second Moment of Truth* o *SMOT*), en el cual el consumidor usa las marcas de la empresa y queda satisfecho o insatisfecho.
- **Foco Interno:** trimestralmente, el equipo directivo de la empresa se reúne para calificar, ordenar y seleccionar qué iniciativas se podrán ejecutar en cada trimestre y qué foco y tiempo se le deberá dedicar a cada una (estas reuniones se denominan *Quarterly Business Review* o *QBR*).

Finalmente, vale destacar que la variabilidad acumulada por los tres factores es de 48% (20% Rentabilidad al Comercio, 16% Concepto y Comunicación y 12% Foco Interno). Esto indica que los factores externos a los tres identificados siguen jugando un papel muy importante en el éxito de una iniciativa (acciones competitivas, evolución del mercado, contexto socioeconómico, etc.).

4.3.3. Profundización entre Negocios Fundacionales y de Belleza

Profundizando el análisis, se realiza el mismo procedimiento estadístico sobre las iniciativas Fundacionales y de Belleza por separado, de igual manera que en el estudio de Correlación. Se analizan, en primer medida, las iniciativas de Belleza (Tabla 4-4).

	F1	F2	F3	F4	F5	Comunalidad
X1 (Tipo)	-0,47	-0,27	0,60	0,20	0,35	0,99
X2 (Tipo)	0,38	-0,08	-0,43	-0,29	0,08	0,51
X3 (Puntaje)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X4 (Puntaje)	-0,19	-0,07	0,46	0,14	-0,81	0,99
X5 (Concepto)	0,62	0,07	0,45	0,46	0,19	0,99
X6 (Inversión en TV)	0,47	-0,10	0,39	-0,24	0,36	0,70
X7 (Next TV)	0,76	0,08	0,31	0,08	0,02	0,99
X8 (Next TV)	0,22	-0,07	-0,50	0,36	-0,08	0,77
X9 (Next TV)	-0,69	-0,37	0,15	-0,40	0,24	0,94
X10 (Precio)	-0,49	0,21	-0,18	0,38	0,40	0,67
X11 (Espacio en Góndola)	0,30	0,62	0,28	-0,51	-0,05	0,98
X12 (Publicaciones)	0,42	0,62	-0,11	0,09	0,15	0,64
X19 (Margen Porc. Comercio)	-0,46	0,77	0,05	-0,27	0,00	0,90
X20 (Margen Abs. Comercio)	-0,57	0,70	0,08	0,34	0,00	0,96

Tabla 4-4. Matriz Factorial para Iniciativas de Belleza

De la Matriz Factorial de la Tabla 4-4, puede observarse un comportamiento similar al del análisis del total de las iniciativas: F1 puede llamarse Concepto y Comunicación, F2 Rentabilidad al Comercio y F3 Foco Interno. Sin embargo, la variabilidad acumulada por cada Factor es distinta: 23% Concepto y Comunicación, 15% Rentabilidad al Comercio y 12% Foco Interno (50% entre los tres factores), indicando que, en las iniciativas de Belleza, la calificación local del Concepto y Comunicación es más importante que en el promedio de las iniciativas (esto concuerda con las conclusiones del análisis de Correlación). Cabe destacar que la variable F3 presenta una comunalidad no aceptable (igual a 0) ya que, en las iniciativas de belleza, esta variable nunca toma el valor 1.

Finalmente, analizando las iniciativas Fundacionales, se obtiene la siguiente Matriz Factorial (Tabla 4-5).

	F1	F2	F3	F4	F5	Comunalidad
X1 (Tipo)	0,66	-0,38	0,18	-0,36	0,19	0,78
X2 (Tipo)	-0,60	0,22	0,01	0,42	-0,19	0,61
X3 (Puntaje)	0,15	0,26	0,55	0,70	-0,02	0,88
X4 (Puntaje)	0,62	-0,26	-0,44	-0,34	0,19	0,79
X5 (Concepto)	0,38	0,57	-0,44	0,05	-0,06	0,67
X6 (Inversión en TV)	0,79	0,23	0,33	0,07	-0,12	0,82
X7 (Next TV)	0,51	0,70	-0,42	0,08	-0,12	0,94
X8 (Next TV)	0,22	-0,59	0,28	0,43	0,36	0,79
X9 (Next TV)	0,07	-0,28	0,45	-0,44	-0,72	0,99
X10 (Precio)	0,41	-0,61	-0,42	0,47	-0,25	0,99
X11 (Espacio en Góndola)	0,92	0,16	0,19	0,09	0,05	0,91
X12 (Publicaciones)	0,72	0,39	0,31	-0,09	0,05	0,77
X19 (Margen Porc. Comercio)	-0,67	0,10	-0,11	0,00	0,03	0,47
X20 (Margen Abs. Comercio)	0,49	-0,43	-0,39	0,38	-0,32	0,82

Tabla 4-5. Matriz Factorial para Iniciativas Fundacionales

La estructura de esta Matriz no es tan simple como en los anteriores casos. Sin embargo, puede interpretarse a F1 como el factor *Soporte de la Iniciativa*, ya que tiene cargas elevadas en Tipo de iniciativa, Puntaje, Inversión en TV, Espacio en Góndola, Publicaciones y Rentabilidad al Comercio, y a F2 como el conocido factor *Concepto y Comunicación*, pero con la diferencia de tener incluido la variable observada Precio. Ambos factores están alineados con los resultados del análisis de Correlación ya que el primero refleja la importancia de la inversión en TV en una iniciativa Fundacional y el segundo, la importancia que juega el posicionamiento de precios en el Concepto de este tipo de iniciativas. La variabilidad acumulada por estos dos factores es de 49% (32% Soporte y 17% Concepto/Precio).

4.4. Estudio de Regresión Lineal Múltiple

El Estudio de Regresión es la última herramienta de análisis de este Capítulo. Los estudios de Regresión permiten, a partir de una base de datos apropiada, elaborar un modelo que explique de forma aproximada el comportamiento de una determinada variable o proceso. Si bien la base de datos de este estudio no es lo suficientemente grande y precisa como para elaborar un modelo (y, además, el proceso en sí es muy complejo como para pretender modelarlo), el estudio de Regresión Lineal Múltiple permitirá entender un poco más a fondo el comportamiento de ciertas variables en relación al éxito de las iniciativas. Las conclusiones de este análisis enriquecerán a las halladas con los anteriores estudios y permitirán un análisis más profundo.

4.4.1. Introducción Teórica

La regresión lineal múltiple es un procedimiento estadístico que se utiliza para analizar la relación entre una variable Y (dependiente o explicada) y una o más variables X (independientes o explicativas) [García, 2003], pág. 247. Entre otras aplicaciones, este estudio permite descubrir relaciones entre variables y elaborar modelos de pronóstico. Un supuesto fundamental de este modelo (y que se asume para este estudio) es que las variables explicativas tienen relación lineal (ver Anexo 6.8).

Existen dos tipos de análisis dentro de los estudios de regresión lineal:

- Análisis confirmatorio: donde se demuestra la validez de una relación ya definida.
- Análisis exploratorio: donde se busca encontrar, de muchos modelos posibles, el que mejor explique la relación entre una variable explicada Y (éxito de la iniciativa) y una o varias explicativas X (variables censadas), dado un conjunto n de datos (iniciativas).

Siguiendo el objetivo de este estudio (entender los motores del negocio), es claro que debe utilizarse el análisis exploratorio, el cual se explica a continuación.

El análisis exploratorio aplica un conjunto de procedimientos para encontrar el mejor subconjunto de variables explicativas que expliquen a la variable explicada. Para elegir el mejor modelo entre todos los posibles, se evalúan una serie de indicadores en cada modelo y se elige al que presente el mejor comportamiento, de acuerdo a las siguientes reglas [García, 2003], pág. 288:

1. Un valor alto del *coeficiente de determinación múltiple* (R^2) es condición necesaria pero no suficiente (ya que este siempre aumenta al agregar variables X al modelo, aunque éstas no tengan relación con la variable Y -y la suma de cuadrados residual Q disminuye-).
2. El primer modelo candidato que deberá considerarse será el que tenga la varianza S^2 más pequeña, siempre que tenga un buen R^2 .
3. En la selección del mejor modelo deberá tener importancia prioritaria la sencillez del mismo, dada por el menor número de variables explicativas (Principio de Parsimonia de Kendall). Esto disminuye el efecto de la multicolinealidad.
4. Los niveles de significación de los estadísticos t de los coeficientes deben ser aceptables ($\alpha < 5\%$ para el común de los casos y hasta 15 o 20% para casos en los que se conozca a priori el sentido de la variable).

Cabe destacar que el anterior método de selección de modelos no es el único existente, habiendo otros indicadores como el PRESS y el CP (los cuales no se analizarán por la complejidad de cálculo que requieren).

De la anterior introducción teórica, el lector puede comprender lo complejo del análisis necesario para obtener el mejor modelo de regresión. Además, la cantidad posible de modelos es muy grande, específicamente $2^K - 1$ modelos, en donde K es el número de variables X (es decir, en el caso de este estudio, existen $2^{21} - 1 = 2.097.151$ modelos posibles). La capacidad de cálculo necesaria para analizar todos los modelos es superior a la que ofrece cualquier software tradicional, razón por la cual deben estudiarse sólo aquellos modelos que, a priori, se crean que son los más adecuados.

4.4.2. Aplicación de la metodología y Análisis

Antes de identificar los posibles modelos para el análisis, debe hacerse un chequeo previo sobre multicolinealidad entre los datos de las variables. Este chequeo se encuentra en el Anexo 6.10, en donde se concluye que, para evitar este fenómeno, se debe excluir la variable X20 del análisis.

Habiendo identificado el fenómeno de multicolinealidad, se procede al análisis de los modelos posibles. Para este análisis se toma en consideración: i) la limitación del software de Regresión Lineal utilizado, que sólo permite incluir 16 variables X como máximo en cada modelo (Microsoft Excel 2003) y ii) el análisis de multicolinealidad anterior. En la Tabla 4-6, se puede encontrar un resumen de los modelos analizados, ordenados en forma ascendente según su varianza.

Variables	R ²	S ²
X1-X5, X10-X13, X15-X19 X21	0,56	1739,78
X1-X5, X10-X19, X21	0,57	1832,21
X5, X11-X14	0,33	1923,07
X5, X12-X14	0,29	1984,20
X5-X18	0,47	2071,58
X5-X12	0,35	2076,02
X1-X4, X10-X19, X21	0,49	2083,91
X1-X5, X10-X18	0,47	2090,86
X1-X7, X10-X18	0,50	2092,31
X1-X5, X7-X12, X19, X21	0,44	2105,97
X5-X19, X21	0,50	2106,72
X1-X5, X7, X10-X18	0,47	2151,41
X1-X12, X19, X21	0,44	2183,86

Tabla 4-6. Resumen de modelos analizados

Sin embargo, estos modelos presentan comportamientos anómalos en los coeficientes de las variables “Otras” (X13-X18) y Problemas Logísticos (X21), por lo que se las excluye del análisis y se estudia un nuevo set de modelos posibles (ver Tabla 4-7).

Variables	R²	S²
X1-X3, X5, X8-X12	0,42	1926,07
X1, X2, X5, X8-X12	0,40	1927,98
X1-X3, X5, X8-X12, X19	0,43	1958,07
X1-X5, X8-X12, X19	0,43	2020,42
X1-X3, X5, X8-X11	0,35	2103,46
X1-X12-X19	0,43	2155,56

Tabla 4-7. Resumen de modelos analizados excluyendo variables anómalas

Siguiendo la teoría ya explicada, se elige el modelo de varianza más pequeña, el cual tiene un coeficiente de determinación múltiple aceptable de 0,42 (es decir, el 42% de la variabilidad de la variable éxito es explicada por el modelo) y niveles de significación de los estadísticos *t* de los coeficientes dentro del rango permitido (ver resumen de regresión en Tabla 4-11, al final del Capítulo).

Analizando la información obtenida de este modelo (Tabla 4-11), pueden extraerse algunas observaciones interesantes.

1. Las variables de mayor correlación con el éxito de una iniciativa (ver Sección 4.2.2) están presentes en el modelo de regresión lineal: Calificación Local del Concepto, Next TV y Precio vs Competencia. También están presentes las variables que componen los factores que acumulan la mayor variabilidad (ver Sección 4.3.2): Rentabilidad al Comercio (Precio), Concepto y Comunicación (Calificación Local y Next TV) y Foco Interno (Tipo de iniciativa y Puntaje). Esto muestra coherencia entre las conclusiones que se obtienen de los distintos análisis y refuerza los aprendizajes obtenidos hasta el momento.
2. Los coeficientes de las variables del modelo presentan valores acordes con lo que indica el sentido común y la experiencia en el tema. Para interpretar estos valores, es conveniente recordar la codificación planteada en la Sección 3.6.2 (Tabla 3-1). Pueden nombrarse algunos ejemplos: i) si un comercial tiene un potencial igual o menor al del comercial de la competencia (variables X8 y X9 de Next TV), se produce un impacto negativo en la variable éxito de la iniciativa, ii) de manera contraria, si el Concepto fue calificado localmente, se produce un impacto positivo y iii) si la iniciativa fue calificada como tipo A (variable X3 de Puntaje), se produce un impacto positivo. El resto de las variables también tienen impacto, pero de menor medida que las anteriores.

Vale destacar que, según lo comentado al inicio de esta Sección, este modelo no pretende servir como herramienta de predicción del éxito o fracaso de una iniciativa, sino tan solo como un análisis más para la identificación de los motores de negocio.

4.4.3. Profundización entre Negocios Fundacionales y de Belleza

Sin pretensión de entrar en demasiado detalle y como profundización del análisis, se analizan los resultados del modelo de regresión lineal para las iniciativas de los de negocios Fundacionales y de Belleza por separado.

Siguiendo el mismo procedimiento, se analizaron los siguientes modelos para los negocios fundacionales (Tabla 4-8) y de Belleza (Tabla 4-9).

Variabes	R²	S²
X1-X4, X6-X12, X19	0,77	1108,45
X1, X2, X4, X6, X9, X10, X12, X19	0,71	1145,81
X1-X3, X5, X8-X12	0,70	1166,98
X1-X4, X6, X9-X12, X19	0,72	1195,89
X1-X12, X19	0,77	1209,07
X1-X6, X9, X10, X12, X19	0,71	1224,56

Tabla 4-8. Resumen de modelos analizados – Negocio Fundacional

Variabes	R²	S²
X1-X3, X5, X6, X9, X12	0,66	1477,22
X1-X3, X5, X6, X8, X9, X12	0,68	1530,37
X1-X3, X5-X9, X12	0,71	1591,77
X1-X3, X5-X10, X12	0,73	1689,62
X1-X3, X5-X10, X12, X19	0,73	1958,63
X1-X3, X5-X12, X19	0,73	2310,48
X1-X12, X19	0,73	2887,34
X1-X3, X5, X8-X12	0,44	3057,56

Tabla 4-9. Resumen de modelos analizados – Negocio de Belleza

Para el Negocio Fundacional, se elige el segundo modelo de menor varianza (ver Tabla 4-12, al final del Capítulo) ya que el primero presenta niveles de significación inaceptables para los estadísticos t de los coeficientes. Para el Negocio de Belleza, se elige el modelo de menor varianza (ver Tabla 4-13, al final del Capítulo).

Siguiendo las mismas conclusiones halladas con los anteriores análisis, podemos ver, entre otras cosas, que: i) la calificación local del Concepto tiene más peso en el negocio de Belleza que en el Fundacional, ii) que el Next TV tiene más peso en el negocio Fundacional y iii) la variable Precio es de mayor importancia en el Negocio Fundacional.

De nuevo, vale recordar que estos modelos no pretenden servir como herramientas de predicción sino solo como análisis para la identificación de los motores del negocio.

4.5. Síntesis del Capítulo

Luego de la aplicación de las anteriores herramientas estadísticas, el lector puede sentirse algo confundido con la cantidad de información y resultados obtenidos. Justamente, el objetivo del siguiente (y último) Capítulo de esta Tesis es ordenar esta información para conseguir las conclusiones y recomendaciones concretas a ser aplicadas en el negocio (es decir, lograr el Propósito planteado en la Sección 3.2).

Para resumir lo trabajado en este Capítulo, puede decirse que se aplicaron las Metodologías de Estudio propuestas a la información recabada en el Capítulo 3, obteniéndose una serie de resultados determinados. Además, se aplicó una herramienta estadística adicional (el Estudio de Regresión Lineal Múltiple) que sirvió como chequeo extra de la validez de los anteriores resultados. Cada herramienta aportó un punto de vista diferente pero complementario al problema general: i) el estudio de correlación permitió identificar las variables más correlacionadas con el éxito de las iniciativas (total y por negocio), ii) el Análisis Factorial permitió descubrir los factores latentes que actúan sobre las iniciativas (abriendo la posibilidad de pensar en el desarrollo de un modelo de gestión) y iii) el Análisis de Regresión Lineal Múltiple (si bien no fue utilizado como herramienta de predicción) sirvió como validación adicional para los anteriores resultados.

Lo más interesante y alentador para destacar es que los resultados obtenidos en todos los análisis fueron: i) coherentes entre sí (es decir, los resultados de las distintas herramientas no se contra-dicen) y ii) coherentes con lo que indica la experiencia en el negocio y el sentido común. Estos puntos no son menores, ya que dan confianza al lector sobre la validez del análisis y de los datos recabados.

En resumen, se obtuvieron resultados confiables a través de distintas metodologías, los cuales serán resumidos en conclusiones y recomendaciones concretas en el siguiente Capítulo. Cabe destacar que también fueron identificadas algunas oportunidades a lo largo del análisis, las cuales serán reflejadas como posibles futuras líneas de investigación.

Motores de Negocio en Iniciativas de Consumo Masivo: una aproximación estadística

PREGUNTA		4	6	8	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27								
DESCRIPCION	Éxito	Negocio	Tipo			Concepto	Inversión TV	Next TV			Precio	Góndola	Publicaciones	Visibilidad		Consultoras		Promociones		Margen %	Margen \$	Problemas Logísticos		
VARIABLE	#	Y	X0	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21
1	101	1	0	1	0	1	1	1	100	0	0	1	110	100	100	0	1	1	0	1	0	90	100	0
2	150	1	0	1	0	1	1	1	100	1	0	0	125	50	50	0	0	1	0	1	0	90	100	0
3	30	1	0	1	0	0	0	0	100	0	0	1	125	50	50	0	0	1	0	0	1	90	100	0
4	98	1	0	0	0	1	1	1	150	1	0	0	100	150	150	1	0	1	0	0	1	90	90	0
5	120	1	0	1	0	0	0	1	150	1	0	0	100	150	150	1	0	1	0	1	0	90	90	1
6	134	1	0	1	0	1	0	0	80	0	0	1	100	50	50	0	0	1	0	0	1	90	90	0
7	85	1	0	1	0	1	1	1	90	0	1	0	125	90	100	0	1	1	0	0	1	90	100	0
8	81	1	0	1	0	0	0	0	100	0	1	0	100	150	150	1	0	1	0	1	0	90	90	0
9	210	1	0	1	0	1	1	1	150	1	0	0	100	150	150	1	0	1	0	1	0	90	90	1
10	151	1	0	1	0	0	1	1	150	1	0	0	100	150	150	1	0	1	0	1	0	90	90	1
11	32	1	1	0	0	0	0	0	50	0	0	1	150	50	50	0	0	1	0	1	0	90	100	0
12	92	1	0	1	0	1	0	0	80	0	0	1	100	120	30	0	1	1	0	0	1	90	90	0
13	156	1	1	0	0	1	1	1	250	0	0	1	100	120	30	0	1	1	0	0	1	90	90	0
14	83	1	0	1	0	1	0	0	80	0	0	1	100	120	30	0	1	0	1	0	1	90	90	0
15	120	1	1	0	0	1	0	0	40	0	0	1	100	120	30	0	1	1	0	0	1	90	90	0
16	199	1	1	0	0	1	0	0	80	0	0	1	100	120	30	0	1	1	0	0	1	90	90	0
17	140	1	0	1	0	1	0	0	40	1	0	0	100	120	30	1	0	0	0	0	1	90	90	0
18	199	1	0	0	0	1	1	1	150	1	0	0	100	120	30	1	0	1	0	0	1	90	90	0
19	49	1	0	0	0	1	0	0	100	0	0	1	110	95	100	1	0	0	1	0	0	95	115	0
20	89	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	110	110	90	0	0	0	1	0	0	100	125	1
21	64	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	120	150	150	1	0	0	1	0	0	100	125	0
22	60	1	0	0	0	1	1	1	50	0	1	0	100	60	70	0	0	0	1	0	0	80	90	0
23	79	1	1	0	0	1	1	1	100	0	0	1	130	150	100	0	0	0	1	0	0	100	140	0
24	145	1	1	0	0	1	1	1	50	1	0	0	100	50	90	1	0	0	1	0	0	80	100	1
25	46	0	1	0	0	1	0	0	40	0	0	0	155	60	90	1	0	0	1	0	1	130	150	0
26	165	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	210	40	60	0	0	0	1	0	0	130	150	0
27	142	0	0	0	0	0	0	1	60	1	0	0	155	50	100	1	0	0	0	1	0	130	150	1
28	70	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	150	20	40	0	0	0	1	0	0	130	150	1
29	126	0	1	0	0	1	1	1	100	1	0	0	115	100	100	1	0	1	0	1	0	90	100	0
30	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125	60	60	0	1	0	1	0	0	90	100	1
31	49	0	1	0	0	1	0	0	60	0	1	0	279	80	75	0	1	0	0	0	1	95	188	0
32	67	0	0	0	0	1	1	1	60	1	0	0	279	80	75	0	1	0	0	0	1	95	264	0
33	36	0	1	0	0	1	0	0	60	0	1	0	279	80	75	0	1	0	0	0	1	95	264	0
34	132	0	1	0	0	1	1	1	60	1	0	0	279	80	75	0	1	0	0	0	1	95	264	0
35	200	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	198	70	85	0	1	0	0	0	0	95	188	0
36	99	0	1	0	0	1	0	0	85	0	0	1	198	70	85	0	1	0	0	0	0	95	188	0
37	60	0	1	0	0	0	0	0	85	0	0	1	198	80	90	0	1	0	0	0	0	95	188	0
38	26	0	1	0	0	1	1	1	100	1	0	0	198	80	90	0	1	0	0	0	0	95	188	0
39	132	0	0	1	1	0	1	1	100	1	0	0	198	100	100	1	0	0	1	0	1	95	188	0
40	37	0	1	0	0	1	0	0	100	1	0	0	198	100	100	1	0	0	1	0	1	95	188	0
41	117	0	1	0	0	1	1	1	100	1	0	0	198	100	100	1	0	0	1	0	1	95	188	0
42	112	0	1	0	1	0	0	0	110	0	1	0	198	90	100	1	0	0	1	0	1	95	188	0

Tabla 4-10. Tabla de Datos Tabulados con Variable Éxito

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,65
Coefficiente de determinación R ²	0,42
R ² ajustado	0,25
Error típico	43,89
Observaciones	42

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	9	44343,24	4927,03	2,56	0,02
Residuos	32	61634,39	1926,07		
Total	41	105977,63			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	115,80	39,12	2,96	0,01	36,11	195,49	36,11	195,49
X1 (Tipo)	25,44	20,16	1,26	0,22	-15,62	66,50	-15,62	66,50
X2 (Tipo)	27,95	19,06	1,47	0,15	-10,88	66,78	-10,88	66,78
X3 (Puntaje)	34,12	33,58	1,02	0,32	-34,27	102,51	-34,27	102,51
X5 (Concepto)	36,43	15,28	2,38	0,02	5,31	67,54	5,31	67,54
X8 (Next TV)	-34,71	21,35	-1,63	0,11	-78,20	8,78	-78,20	8,78
X9 (Next TV)	-32,63	19,24	-1,70	0,10	-71,82	6,56	-71,82	6,56
X10 (Precio)	-0,20	0,16	-1,29	0,21	-0,52	0,12	-0,52	0,12
X11 (Góndola)	0,34	0,24	1,42	0,17	-0,15	0,83	-0,15	0,83
X12 (Publicaciones)	-0,48	0,24	-2,01	0,05	-0,96	0,01	-0,96	0,01

Tabla 4-11. Resumen de Regresión

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,84
Coefficiente de determinación R ²	0,71
R ² ajustado	0,49
Error típico	33,85
Observaciones	24

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	9	41888,32	4654,26	4,57	0,01
Residuos	15	17187,18	1145,81		
Total	24	59075,50			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	9,08	156,11	0,06	0,95	-323,66	341,83	-323,66	341,83
Type	73,11	24,25	3,01	0,01	21,42	124,79	21,42	124,79
Type	42,79	19,49	2,20	0,04	1,26	84,33	1,26	84,33
Score	32,55	20,95	1,55	0,14	-12,11	77,22	-12,11	77,22
Media Spend	0,34	0,14	2,39	0,03	0,04	0,64	0,04	0,64
Next TV	-62,97	19,51	-3,23	0,01	-104,56	-21,38	-104,56	-21,38
Pricing	-1,62	0,64	-2,53	0,02	-2,99	-0,26	-2,99	-0,26
Featuring	-0,31	0,21	-1,51	0,15	-0,75	0,13	-0,75	0,13
Trade Margin %	2,60	1,86	1,40	0,18	-1,37	6,57	-1,37	6,57

Tabla 4-12. Resumen de Regresión – Negocio Fundacional

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,81
Coefficiente de determinación R ²	0,66
R ² ajustado	0,42
Error típico	38,43
Observaciones	18

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	7	28584,57	4083,51	2,76	0,07
Residuos	10	14772,18	1477,22		
Total	17	43356,75			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	-39,85	73,22	-0,54	0,60	-203,00	123,29	-203,00	123,29
X1 (Tipo)	30,81	28,29	1,09	0,30	-32,22	93,84	-32,22	93,84
X2 (Tipo)	50,84	36,77	1,38	0,20	-31,09	132,76	-31,09	132,76
X3 (Puntaje)	51,13	40,96	1,25	0,24	-40,13	142,39	-40,13	142,39
X5 (Concepto)	60,10	23,31	2,58	0,03	8,15	112,05	8,15	112,05
X6 (Inversión en TV)	-1,30	0,43	-3,05	0,01	-2,25	-0,35	-2,25	-0,35
X9 (Next TV)	44,54	33,33	1,34	0,21	-29,73	118,81	-29,73	118,81
X12 (Publicaciones)	1,76	1,06	1,66	0,13	-0,60	4,13	-0,60	4,13

Tabla 4-13. Resumen de Regresión – Negocio Belleza

Capítulo 5. Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este último Capítulo del Estudio, se busca llegar a las conclusiones y recomendaciones concretas que puedan ser aplicadas en el negocio, siguiendo lo definido como Propósito del Estudio (Sección 3.2):

- **Medida de éxito/Propósito:** se considerará exitoso al resultado de este estudio si se logra obtener una serie de recomendaciones concretas que permitan orientar a las empresas en el desarrollo y optimización de sus planes de Marketing y en el desarrollo de futuras iniciativas, logrando así aumentar su factor de éxito.

Al finalizar este Capítulo, el lector estará en condiciones de aplicar una serie de herramientas y conocimientos concretos que le permitirán maximizar la probabilidad de éxito de sus futuras iniciativas. Estas herramientas resumen los resultados más relevantes de los análisis del anterior Capítulo, obtenidos a partir de la base de datos confeccionada en el Capítulo 3. Específicamente, estas son: i) las denominadas “Variables Fundamentales” para el éxito de una iniciativa (Sección 5.1) y ii) el Modelo de Gestión (Sección 5.2). Para afianzar estos conocimientos y dar confianza al lector sobre su utilidad, en la Sección 5.3 se analizan algunos casos específicos (tomados de la base de datos del Estudio), a la luz de las anteriores herramientas. Finalmente, en la Sección 5.4, el lector podrá encontrar las oportunidades y posibles líneas de investigación a futuro, para profundizar sobre el tema en cuestión.

5.1. Variables Fundamentales para el Éxito de una Iniciativa

De los resultados de los estudios de Correlación y Análisis Factorial, puede identificarse un grupo de variables que, consistentemente, aparece como el más significativo a la hora de definir el éxito de una iniciativa. Estas variables pueden considerarse como la base fundamental de cualquier iniciativa exitosa y sobre las cuales el Gerente de Marca debe enfocar su mayor atención. Si alguna de estas variables presenta características desfavorables, puede decirse que el éxito de la iniciativa está en riesgo, sin importar qué tan favorables sean el resto de las variables. En la Figura 5-1, se representan gráficamente estas variables en una pirámide, en donde las variables ubicadas en la base son las más fundamentales para el éxito de una iniciativa.



Figura 5-1. Variables Fundamentales para el Éxito de una Iniciativa

Para el armado de la Pirámide, se tuvo en cuenta la presencia y relevancia de las variables en los Análisis del Capítulo 4, tanto en el Negocio Total como en los Negocios de Belleza y Fundacional por separado. Puede verse que las variables denominadas Concepto y Comunicación (Concepto y Next TV) se encuentran en la base de la pirámide, ya que están presentes en todos los anteriores análisis, tanto para el Total Negocio como para los Negocios de Belleza y Fundacionales por separado. La variable Precio (que da la Propuesta de Valor de la iniciativa) es de gran importancia para las iniciativas Fundacionales, razón por la cual se ubica justo por encima de las variables Concepto y Comunicación (el Precio completa la propuesta al consumidor). Finalmente, en la cima de la pirámide, se encuentran el resto de las variables.

La Figura 5-1 no pretende dar un orden de importancia entre todas las variables medidas, sino tan sólo destacar la *gran importancia de las variables de Concepto y Comunicación como base de cualquier iniciativa exitosa*. Es importante mencionar que la importancia de estas Variables en el éxito de una iniciativa ya han sido destacadas por expertos del tema, siendo [Díaz, 2007] y [Crawford et al., 2007] algunos ejemplos.

5.2. Modelo de Gestión

Más allá de las variables fundamentales detalladas en la anterior sección, los Análisis del Capítulo 4 permiten identificar posibles Modelos de Gestión. Se define como Modelo de Gestión a un sistema simplificado que ayuda al gerente en la toma de

decisiones. Los Modelos de Gestión son comunes en los negocios y en las empresas de gran envergadura, ya que permiten simplificar y estructurar procesos. Algunos ejemplos conocidos pueden ser los análisis FODA, la matriz BCG (Boston Consulting Group), el modelo de fuerzas Porter, etc.

Utilizando los factores ocultos obtenidos en el Análisis Factorial Exploratorio (Sección 4.3), puede elaborarse un Modelo de Gestión para las iniciativas de Consumo Masivo. Según lo analizado, existen tres factores ocultos, cada uno de gran importancia (referirse a la Sección 4.3.2, para más información):

- Concepto y Comunicación (comuesto por las variables Concepto y Next TV)
- Rentabilidad al Comercio (Precio y Margen al Comercio)
- Foco Interno (Tipo y Puntaje de Iniciativa)

Cada factor tiene un peso importante en el modelo y debe ser estudiado con detenimiento antes de la ejecución de una iniciativa. Para facilitar el análisis, se propone una escala de valores del 1 al 5 que permita calificar a cada factor en función de su estado (siendo 5 el mejor puntaje y 1 el peor). A continuación, se detalla el criterio de evaluación propuesto (ver Tabla 5-1).

Puntaje	Concepto y Comunicación	Rentabilidad al Comercio (absoluta / masa de margen)	Foco Interno
1	Concepto no testeado o no aceptable y Next TV no aceptable (Inferior).	Por debajo del promedio de la competencia y de la marca.	Puntaje de Iniciativa C.
2	Concepto no testeado o no aceptable o Next TV no aceptable (Inferior).	Por debajo del promedio de la competencia o de la marca.	-
3	Concepto testeado y aceptable o Next TV Promedio.	Igual que el promedio de la competencia o que el promedio de la marca.	Puntaje de Iniciativa B.
4	Concepto testeado y aceptable y Next Promedio.	Superior al promedio de la competencia o de la marca.	-
5	Concepto testeado y aceptable y Next TV Superior.	Superior al promedio de la competencia y de la marca.	Puntaje de Iniciativa A.

Tabla 5-1. Criterio de Medición

En función de lo anterior, se propone que, para lanzar una iniciativa con buenas probabilidades de éxito, se debe alcanzar un puntaje ponderado igual o mayor a 3, contando los tres factores con el mismo peso. Sin embargo, sabiendo de la Sección anterior que el factor Concepto y Comunicación posee las variables fundamentales más importantes para el éxito, se propone una condición adicional: este factor debe poseer, como mínimo, un puntaje igual o mayor a 3.

En resumen, si un Gerente de Marca quiere contar con buenas probabilidades de éxito para su iniciativa, debe lograr: i) un Puntaje Total igual o mayor a 3 y ii) un Puntaje en el factor Concepto y Comunicación igual o mayor a 3 (ver ejemplo de un puntaje satisfactorio en Tabla 5-2).

Factor	Peso	Puntaje
Concepto y Comunicación	33%	3
Rentabilidad al Comercio	33%	5
Foco Interno	33%	2
Total		3,3

Tabla 5-2. Ejemplo de Puntaje satisfactorio

Como herramienta de análisis complementario al anterior sistema de puntos, el Gerente de Marca puede elaborar un análisis FODA de su iniciativa en función de los anteriores factores, para atacar los problemas y maximizar las probabilidades de éxito.

5.2.1. Profundización entre Negocios Fundacionales y de Belleza

De lo visto en el Capítulo 4, los negocios Fundacionales y de Belleza presentan algunas características particulares que los distinguen del negocio Total. Sin embargo, y en pos de la simplicidad de las conclusiones y aplicaciones del estudio, el autor prefiere incluir estas particularidades como aclaraciones o comentarios al modelo general, ya que no justifican la elaboración de Modelos de Gestión específicos. En resumen, las aclaraciones para cada negocio son:

Negocio Fundacional:

- Tener en cuenta la influencia de la variable Precio dentro del factor de Concepto y Comunicación, ya que juega un papel fundamental para las iniciativas de Consumo Masivo Fundacionales (en línea con lo visto en la Sección 5.1).
- En adición a los factores Rentabilidad al Comercio y Foco Interno, tener en cuenta otras variables que influyen en el “Soporte de la iniciativa” (factor detectado en la Sección 4.3.3), principalmente la Inversión en TV y, en segundo plano, el Espacio en Góndola y Publicaciones.

Negocios de Belleza:

- Tener en cuenta que, en las iniciativas de Belleza, la calificación local del Concepto cobra aún más importancia que en el promedio de las iniciativas, debido a la mayor complejidad de la propuesta al consumidor en este negocio.

5.3. Casos de Análisis

Para demostrar el potencial y la utilidad de las anteriores conclusiones, a continuación se analizan dos iniciativas aplicando estos conceptos (tomadas al azar de la base de datos del Capítulo 3). Se analiza primero un caso no exitoso y luego uno exitoso.

5.3.1. Caso 1: Iniciativa #19

De la Tabla 4-10, puede verse que esta no ha sido una iniciativa exitosa (Variable Y = 49). Analizando la situación de las llamadas “Variables Fundamentales” para una iniciativa Fundacional, puede verse que el Concepto no ha sido calificado localmente, el resultado de los estudios de Next TV han devuelto resultados no aceptables (Inferior a la competencia) y el precio a público está por encima de la competencia. Claramente, la iniciativa es inaceptable desde el punto de vista de las Variables Fundamentales.

Yendo al Modelo de Gestión, los puntajes están reflejados en la Tabla 5-3.

Factor	Peso	Puntaje
Concepto y Comunicación	33%	1
Rentabilidad al Comercio	33%	4
Foco Interno	33%	3
Total		2,7

Tabla 5-3. Tabla de Puntajes de la Iniciativa 19

Los puntajes fueron asignados siguiendo el criterio planteado en la Tabla 5-1:

- **Concepto y Comunicación (1):** Concepto no testeado y Next TV no aceptable (inferior a la competencia). Además, cabe destacar que el precio es superior al de la competencia, de especial importancia en una iniciativa Fundacional (Sección 5.2.1).
- **Rentabilidad al Comercio (4):** Rentabilidad absoluta (o masa de margen) superior al promedio de la competencia pero igual al de la marca.
- **Foco Interno (3):** Puntaje de iniciativa B.

La iniciativa es claramente inaceptable desde el punto de vista del Modelo de Gestión propuesto, ya que: i) el Puntaje Total resultante es menor a 3 y ii) el factor Concepto y Comunicación es menor a 3.

Como resultado de los anteriores análisis, puede decirse que era de esperar que esta iniciativa no tuviera éxito, ya que tanto las Variables Fundamentales como el Modelo de Gestión presentan resultados inaceptables o desfavorables. Para facilitar el entendimiento de los puntos o áreas de oportunidad de esta iniciativa, se realiza un análisis FODA (ver Figura 5-2), utilizando, como datos de entrada, los anteriores resultados.



Figura 5-2. Análisis FODA de la Iniciativa #19

Con esta herramienta, el Gerente de Marca puede decidir en qué puntos enfocarse para mejorar la situación de la iniciativa y sus probabilidades de éxito. Por ejemplo, en relación a la Situación Interna, puede decidir testear el Concepto o re-trabajar el Comercial para obtener un mejor puntaje de Next TV o, en relación a la situación externa, puede analizar si es posible ubicar el precio a público al mismo nivel que el de la competencia.

5.3.2. Caso 2: Iniciativa #39

De la Tabla 4-10, puede verse que esta ha sido una iniciativa exitosa (Variable Y = 132). Siguiendo el mismo proceso utilizado para la anterior iniciativa, se comienza analizando la situación de las “Variables Fundamentales”. Puede verse que el Concepto ha sido calificado localmente y que el Next TV ha devuelto un resultado Superior a la competencia, por lo que la iniciativa es aceptable desde el punto de vista de las Variables Fundamentales (vale destacar que, si bien el precio está muy por encima al de la competencia, esto no es determinante para las iniciativas de Belleza – ver Sección 5.1).

Con respecto al modelo de Gestión, los puntajes se encuentran en la Tabla 5-4.

Factor	Peso	Puntaje
Concepto y Comunicación	33%	5
Rentabilidad al Comercio	33%	4
Foco Interno	33%	5
Total		4,7

Tabla 5-4. Tabla de Puntajes de la Iniciativa 39

Estos puntajes fueron asignados siguiendo el criterio de la Tabla 5-1:

- **Concepto y Comunicación (5):** Concepto testeado y Next TV Superior a la competencia (algo muy importante, teniendo en cuenta que es una iniciativa de Belleza – Sección 5.2.1).
- **Rentabilidad al Comercio (4):** Rentabilidad absoluta (o masa de margen) superior al promedio de la competencia pero igual al de la marca.
- **Foco Interno (5):** Puntaje de iniciativa A.

La iniciativa es claramente aceptable desde el punto de vista del Modelo de Gestión propuesto, ya que: i) el Puntaje Total resultante es igual o mayor a 3 y ii) el factor Concepto y Comunicación es igual o mayor a 3.

Como resultado de los anteriores análisis, puede decirse que era de esperar que esta iniciativa tuviera éxito, ya que tanto las Variables Fundamentales como el Modelo de Gestión presentan resultados aceptables o favorables.

5.4. Oportunidades y Futuras Líneas de Investigación

Luego de haber expuesto los anteriores modelos para la evaluación de iniciativas, y llegando ya al final de este Estudio, vale la pena dedicar una Sección al resumen de las Oportunidades y posibles Líneas de Investigación detectadas para futuros trabajos.

Del Capítulo 3, las principales oportunidades detectadas están relacionadas con la medición de algunas variables que no fueron incluidas en el Cuestionario utilizado, debido a la complejidad o al tiempo que tomaría recabar esta información. Estas son:

- **Tiempos de aprobación de Documentos Internos:** la empresa cuenta con un cronograma interno de aprobación de una serie de documentos que guían al Equipo de Marca en la planificación y ejecución de una iniciativa. Se supone que seguir estos tiempos hace más ordenada la gestión y, por lo tanto, aumenta las probabilidades de éxito. La complejidad de medir esta variable radica en que no todos los Equipos de Marca llevan un historial de este cronograma para sus iniciativas ya ejecutadas.
- **Ecuación de Valor:** si bien se mide la situación competitiva de la variable Precio, esto no es lo mismo que hablar de Ecuación de Valor ($\text{Valor} = \text{Beneficio} / \text{Precio}$). La complejidad radica, en este caso, en que pocas iniciativas pueden realizar los estudios específicos que miden la situación de esta variable (son estudios de muy alto costo).
- **Innovación/Impacto de las ejecuciones:** es de esperar que una ejecución más innovadora o disruptiva tenga mayor impacto en el consumidor, aumentando las probabilidades de éxito. Sin embargo, los estudios que permiten medir esto son muy complejos y pocas iniciativas pueden contar con ellos.

Del Capítulo 4, la principal oportunidad sería analizar la información con estudios no paramétricos, entendiendo que algunas variables pueden tener comportamientos no lineales. De todas formas, según lo analizado anteriormente, el lector puede sentirse conforme aceptando la relación lineal.

Finalmente, existe una última oportunidad de hacer más amplia la base de datos del Estudio, para contar con una mayor variedad de iniciativas. Para lograr esto, podrían tomarse iniciativas más antiguas (aplicando algún factor de corrección temporal que estandarice la situación socio-económica del país a través del tiempo) o también implementar el cuestionario como un requisito para todas las nuevas iniciativas que sean ejecutadas a futuro, de manera de ir construyendo continuamente la base de datos. Se deja abierto al lector todas estas posibilidades, y otras que haya podido identificar, para que enriquezca los resultados de este Estudio.

5.5. Una aclaración final...

Como aclaración final para este último Capítulo del Estudio, cabe destacar que lo anterior son tan sólo *modelos y recomendaciones generales* para el éxito de una iniciativa y no pretenden, ni pueden, abarcar la totalidad de las variables que pueden

intervenir. Los anteriores Modelos son válidos para los casos generales (es decir, los analizados en este Estudio y los más comunes en el día a día) pero pueden no ser aplicables frente a casos extremos (por ej., si la inversión de un competidor en Medios supera exorbitantemente a la de nuestra empresa, si existe algún boicot comercial, etc.).

En su artículo “El efecto halo y otras ilusiones empresariales” [Rosenzweig, 2007], Rosenzweig²⁰ brinda una perspectiva muy interesante sobre este tema:

“Los ejecutivos tienen que reconocer el rol fundamental de la incertidumbre en el mundo de los negocios desde todos los campos posibles (Consumidor, Cliente, Estado, Cambios tecnológicos, Capacidad interna, etc.), aunque les cueste hacerlo. No hay ninguna fórmula exacta que pueda garantizar el éxito de una compañía en un contexto de negocios competitivo. Al no existir fórmulas para el éxito, las empresas deben valorar, por sobre todo, la dirección y pensamiento estratégico de sus empresarios.”

La anterior cita puede desalentar al lector con respecto a las conclusiones de este trabajo; sin embargo, Rosenzweig también nos deja algo de esperanza:

“Los empresarios hábiles afrontan los problemas como una cuestión de probabilidades. Su objetivo no es encontrar las claves garantizadas para el éxito sino maximizar las probabilidades a través del análisis detallado de los factores más importantes, siendo algunos externos a la compañía (como las fuerzas del mercado o las tendencias del consumidor) y otros internos (como las capacidades de la empresa y sus recursos). El rol del estratega empresarial es recabar información, entender y tomar decisiones que mejoren la probabilidad de éxito de la compañía.”

El objetivo de este trabajo es, justamente, ayudar al empresario a entender estos “factores más importantes”, según lo denomina Rosenzweig, y maximizar las probabilidades de éxito en función de su mejor entendimiento. Lo más interesante es que, seguramente, el lector se siente totalmente en acuerdo con las conclusiones aquí reflejadas, lo que confirma que, efectivamente, se han logrado hallar y demostrar los *motores del negocio de las iniciativas de consumo masivo*. Dejamos al lector la posibilidad de profundizar e ir mucho más allá de estos hallazgos (tanto por la vía académica como por la de la propia experiencia en el negocio), para seguir enriqueciendo el tema en cuestión.

²⁰ Phil Rosenzweig es profesor en el Instituto IMD (Institute for Management Development) en Lausanne, Suiza. Poseedor de un Ph.D. en el Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y con amplia experiencia laboral, Phil Rosenzweig es reconocido hoy como uno de los expertos mundiales en Estrategia y Gestión Empresarial Internacional.

Anexos y Bibliografía

6. ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

En esta última sección del Estudio, se agrupan los contenidos referidos en el texto como Anexos y, finalmente, la bibliografía y referencias utilizadas en su desarrollo.

6.1. Breve Reseña Histórica sobre P&G



Figura 6-1. Logo inicial de P&G

El 31 de octubre 1837, dos emigrantes europeos con un poco más de 30 años de edad, unieron sus escasos recursos económicos para fundar un negocio de jabones y velas en el centro de Cincinnati, Ohio, EE. UU. (ver logo en Figura 6-1).

William Procter, un fabricante de velas que había emigrado de Inglaterra en 1832 y James Gamble, un irlandés, fabricante de jabón que había llegado de Irlanda en 1819, invirtieron US\$ 3600 cada uno. Ambos tenían la firme convicción de que las personas con valor, ambición y deseos de trabajar duro podían tener éxito.

Su meta, en 1837, era modesta y sincera: fabricar y vender jabones y velas (lo que ellos sabían hacer mejor). Mientras James Gamble se hacía cargo de la producción, William Procter conseguía la materia prima y manejaba las ventas y entregas. Al inicio, lo único que necesitaron fue una carretilla para entregar sus productos.

Los socios fundadores tenían una voluntad indomable, y sobre todo, valores éticos altamente desarrollados. Sus productos debían ser buenos, disponibles a precios justos y sin escatimar la calidad. “Cuando alguien no puede hacer productos que sean puros y con el peso correcto, -decía Gamble- es mejor dedicarse a otra cosa que sea honesta, aunque sea picar piedra”.

Conforme el negocio crecía, sus valores éticos también tuvieron influencia en su trato con los empleados. El deseo de considerar a cada uno como individuo y ofrecerles la oportunidad de una recompensa individual basándose en sus logros, pronto se convirtió en el principio clave de operación de esta joven firma.

Para 1859, Procter & Gamble había crecido al punto de que sus ventas anuales excedían el millón de dólares... un nivel que, en esa época, no se había visto nunca en ese tipo de negocio. Los dos fundadores nunca imaginaron el ritmo de crecimiento y expansión que lograrían establecer. Tampoco soñaron que hoy existiría, a sólo unos cuantos cientos de metros de su primera planta, la compleja central de una compañía

global con sus nombres y un negocio con más de \$76.000 millones de dólares en ventas anuales.

Sin embargo, lo que probablemente les agradaría más sería el reconocer que su legado más importante fue su espíritu... la práctica de P&G de trabajar duro, la reputación de justicia y honestidad y la preocupación constante de P&G por su gente.

P&G en Argentina

Si bien algunos productos de P&G se distribuían en el país desde comienzos de siglo, las operaciones en Argentina se iniciaron en 1990, con la adquisición a nivel mundial de Shulton, fabricante de fragancias y desodorantes de la línea Old Spice.

El año siguiente, P&G ingresa al negocio de Papel en Argentina a través de la compra de EGUIMAD, empresa local de pañales y toallas higiénicas.

En el año 1993, Procter & Gamble se asocia con la compañía chilena CMPC a través de un Joint Venture para fortalecer su presencia en el Cono Sur de Latinoamérica. Este Joint Venture le permitió ingresar al negocio de papel en Chile y explotar en conjunto oportunidades en Argentina en el mercado de Pañales y Protección Femenina. En ese año, P&G instaló la planta que se halla en el parque industrial Villa Mercedes, en la provincia de San Luis. Actualmente esta es una planta modelo de producción de pañales a nivel mundial.

Ese mismo año, P&G ingresa al negocio de Lavaplatos / Detergentes en Argentina a través de la adquisición de Compañía Química, una empresa del grupo Bunge & Born. Con esta compañía se adquieren la marcas Magistral, Cierito y Vencedor. A fines del año 1994, comienza la producción de estos detergentes en la planta recién inaugurada en el parque industrial Pilar, Provincia de Buenos Aires.

En el año 1994, Procter & Gamble consolida su presencia en el mercado de productos de Lavado y Limpieza en Argentina a través de la adquisición de la compañía Alejandro Llauro Hnos.

En 1998, P&G compra la mitad del Joint Venture a CMPC, pasando a poseer el 100% del negocio.

En 2001, se adquiere la compañía IAMS de alimentos para mascotas. Con esta operación, P&G ingresa a un mercado totalmente distinto del que venía manejando en la Argentina.

En 2003, P&G adquiere la compañía Wella de productos para el cabello. Con esta adquisición, refuerza su posición de liderazgo en el sector de cuidado de la belleza a la vez que se introduce en el segmento de coloración para el cabello

Finalmente, en 2004, se adquiere la compañía Gillette, introduciendo nuevas marcas de cuidado personal, convirtiéndose en la empresa de consumo masivo más grande del mundo.

Hoy, la subsidiaria maneja también el negocio de Uruguay y Paraguay.

6.2. Estudios de Concepto

El Concepto de una iniciativa está formado, principalmente, por la propuesta específica al consumidor (un nuevo producto/servicio, una extensión de línea, etc.) y el precio a público correspondiente (de manera de que el consumidor evalúe la ecuación de valor).

Los Estudios de Concepto son aquellos estudios que permiten calificar y entender el potencial de un Concepto dentro de un determinado público o *target*. Existen varias técnicas disponibles en el mercado. Se nombran, a continuación, las más comunes y de mayor utilización hoy en día:

- **Técnicas Cualitativas:** existen diversos estudios cualitativos, pero los más utilizados son los *Focus Groups* o Grupos de Opinión. Estos consisten en reclutar un grupo de consumidores del *target* y enseñarles el concepto, para escuchar sus comentarios al respecto. Si bien los *Focus Groups* permiten detectar los principales comentarios positivos y negativos de los consumidores, no tienen validez estadística y, por lo tanto, no proveen un resultado acabado sobre el potencial del Concepto.
- **Técnicas Cuantitativas:** consisten en encuestar a un número significativo de consumidores, de manera que los resultados puedan extrapolarse al *target* total. Algunos ejemplos de estudios son el *Habits & Practices* (encuesta telefónica con preguntas abiertas y cerradas) y el BASES (ver Sección 2.3 para más información). Estos estudios brindan resultados precisos sobre el atractivo del Concepto, su diferenciación vs los conceptos competidores y el interés de prueba y compra de producto (denominado *Weighted Purchase Intent* o *WPI* en la jerga del negocio), entre otras variables de interés. Así, puede elaborarse un puntaje sobre el potencial del Concepto, tomando en cuenta, incluso, diversas propuestas de precio.

6.3. Reportes Mensuales Starcom

Para cada una de las categorías en las que la empresa realiza inversión en Medios Masivos, la Agencia de Medios (Starcom) genera reportes mensuales sobre la actividad general de medios de la marca y sus competidores. A continuación, se copia un reporte tipo para la categoría de Desodorantes Masculinos (ver Figura 6-2).

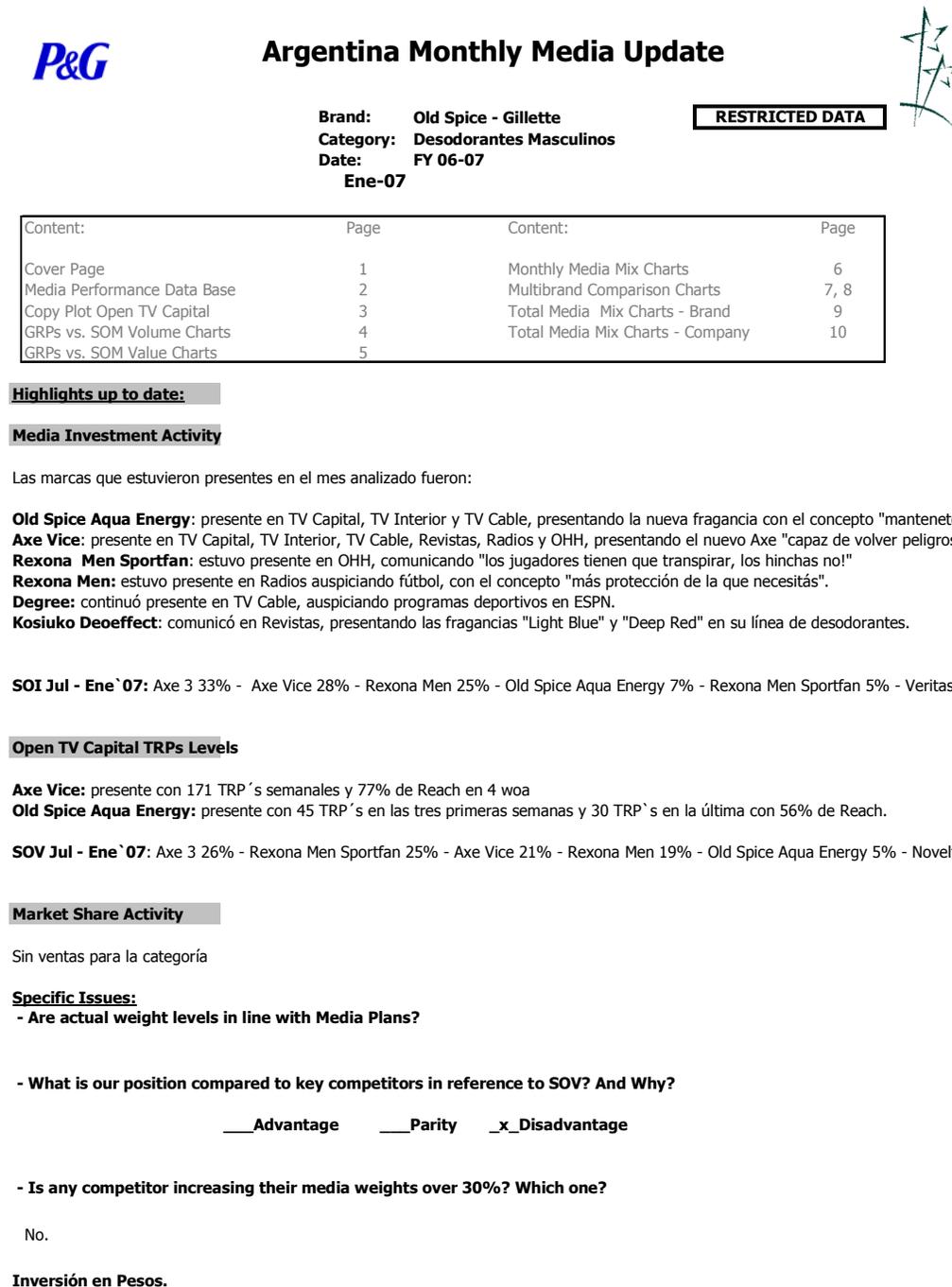


Figura 6-2. Reporte Mensual Starcom (Desodorantes Masculinos Enero 2007)

Dentro de la información que brinda el reporte, la sección de Specific Issues merece especial atención, ya que es aquí en donde se encuentra la respuesta a la pregunta que se incluye en el cuestionario: “*What is our position compared to key competitors in reference to SOV? And Why?*” (Cuál es nuestra posición en comparación con los competidores clave, en referencia al *Share of Voice*²¹? Por qué?). Existen tres respuestas posibles, que serán las que deberán detallarse en el cuestionario del estudio (ver Figura 6-3):

- *Advantage* → Superior
- *Parity* → Igual
- *Disadvantage* → Inferior

Specific Issues:

- Are actual weight levels in line with Media Plans?

- What is our position compared to key competitors in reference to SOV? And Why?

___ Advantage ___ Parity _x_ Disadvantage

- Is any competitor increasing their media weights over 30%? Which one?

No.

Figura 6-3. Sección Specific Issues (Desodorantes Masculinos Enero 2007)

²¹ *Share of Voice* (SOV) es una medida competitiva de medios que indica cuál es la participación de inversión en medios, medida en función de los PBRs (puntos brutos de rating) de la categoría.

6.4. Next TV

Next TV es un estudio realizado por Ipsos, empresa de consultoría de mercado fundada 1975. Next TV provee información sobre:

- El potencial del comercial para impactar en las ventas
- Efecto del comercial sobre la imagen y posicionamiento de la marca
- Qué tan acertado es el comercial en función de la estrategia de medios
- Cómo optimizar la efectividad del comercial

El reporte clásico de Next TV ofrece los siguientes indicadores:

- *Persuasión*: cambio de la preferencia de marca luego de una exposición al comercial
- *Convencimiento*: poder del comercial para generar deseo de probar la marca
- *Recordación*: poder del comercial para ser percibido, recordado y efectivamente relacionado con la marca en cuestión.

Todos los anteriores indicadores se miden en comparación con el promedio de comerciales de la categoría, obteniendo resultados relativos: *Well Above Normal*, *Above Normal*, *Average*, *Below Normal* y *Well Below Normal*.

El reporte ofrece otras medidas de ayuda, las cuales no son de interés para este estudio.

6.5. Informes de Fundamentales de Venta

La empresa recibe, con frecuencia mensual o semanal (en función de la importancia de cada categoría y sus iniciativas), información sobre los fundamentales de venta mencionados en el cuestionario. Las fuentes principales son dos: los informes de merchandisers de la empresa y los informes elaborados por la empresa de consultoría ACNielsen.

A continuación, se muestra un ejemplo de esta información, obtenido de un reporte correspondiente a la categoría de cuidado femenino (ver Figura 6-4).

LA MDO - Sales Fundamentals Report																	
Geography: Argentina																	
Customer: All																	
Month:																	
		Shelf				Display				Feature				Price			
		P6M	P3M	LM	CM	P6M	P3M	LM	CM	P6M	P3M	LM	CM	P6M	P3M	LM	CM
FEMPRO	P&G	10,0	10,1	10,2	10,5	2,2	1,1	5,4	0,3	3,3	6,3	0,3	12,4	3,3	2,1	2,1	2,1

Figura 6-4. Informe de Fundamentales de Venta (Cuidado Femenino Marzo 2007)

El reporte cuenta, además, con información sobre otras medidas del negocio (no relevantes para este estudio) y sobre la situación de los principales competidores (no se comparte por motivos de confidencialidad).

6.6. Informes de Nivel de Servicio Logístico

Existen diversos modelos de informes de nivel de servicio logístico. En general, se presentan como *Scorecards* integrados por diversos indicadores, entre los cuales siempre se encuentran *Fill Ratio* y *Missed Cases*, que son los necesarios para responder el cuestionario. A continuación, se muestra un extracto del *Scorecard* de servicio logístico de la categoría de Cuidado de la Salud, a modo de ilustración (ver Figura 6-5).

Health Care - GBU - S&OP Meeting														
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Sep-05 S&OP Meeting 26-Ago-05 </div> ARGENTINA <small>(no include UJ +PY)</small> <div style="display: flex; justify-content: flex-end;"> 9:00 a.m. ccs time </div>														
Missed Cases (%)														
0.0%	Actuals 04-05	Target 05/06	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06
Health Care	0,0%	< 0,15%	0.0%	0.0%										
Issues&Plans: No Issue.														
Fill Rate (%)														
99.9%	Actuals 04-05	Target 05/06	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06
Health Care	99%	> 97%	100%	100%										
Issues&Plans: 6 Cajas cortadas de Meta por Falta de Suministro.														
Quarterly Sales Plan (%)														
05/06 FYTD														
#DIV/0!	Actuals 04-05	Target 05/06	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06
Health Care	91	95-105%	-	-										
Vick	-	95-105%	73	77										
Gastrointestinal	-	95-105%	89	90										
05/06 FYTD														
ACTUALS														
Health Care	Actuals 04-05	Target 05/06	Jun-05	Jul-05	Aug-05	TOTAL	Jun-05	Jul-05	Aug-05	TOTAL	Jun-05	Jul-05	Aug-05	TOTAL
Health Care	95-105%	95-105%	52	38	14	105	33	38	9	80				
Vick	95-105%	95-105%	52	38	14	104	33	38	8	79	63	101	61	77
Gastrointestinal	95-105%	95-105%	0.3	0.3	0.4	1.0	0.3	0.2	0.5	0.9	88	47	129	90
Notas: Tenemos issues de Forecast en Vita y Gasto. Construir Cchart y BB de las Iniciativas y revisando el Histórico. La proxima temporada arranca el 01 de Febrero...El Producto debe estar en Enero...eso es Forecast de Nov-Dic-Enero cerrado en Octubre.														
DUIT (\$MUSD)														
0.0	Actuals 04-05	Target 05/06	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06
#skus			0	0										
#cs			0	0										

Figura 6-5. *Scorecard* de Servicio Logístico (Cuidado de la Salud Septiembre 2005)

6.7. Análisis de valores outliers

A continuación, se presenta una tabla con los indicadores estadísticos básicos (Media, Moda, Desvío Standard y Varianza) y un análisis de cuartiles (ver Tabla 6-1). A partir de este análisis, se pueden definir los rangos superior e inferior para la identificación de valores outliers.

Outliers débiles:

$$\text{Rango inferior} = Q1 - 1,5.IQR \quad (6-1)$$

$$\text{Rango superior} = Q3 + 1,5.IQR \quad (6-2)$$

Outliers fuertes:

$$\text{Rango inferior} = Q1 - 3.IQR \quad (6-3)$$

$$\text{Rango superior} = Q3 + 3.IQR \quad (6-4)$$

En donde IQR es el Inter-Quartile Range o Rango Intercuartil, definido como:

$$IQR = Q3 - Q1 \quad (6-5)$$

En la Tabla 6-1 se identifican los outliers débiles en color amarillo y los outliers fuertes en color naranja. Para una visualización gráfica, referirse de la Figura 6-6 a la Figura 6-9. En el gráfico figuran detallados la Media de la variable, los rangos inferior y superior para outliers débiles (RID y RSD) y los rangos superior e inferior para outliers fuertes (RIF y RSF).

Como puede observarse, las variables de Índice de cumplimiento de Facturación Bruta incremental, Ganancia antes de impuestos incremental y VAN del proyecto presentan una gran cantidad de outliers y una varianza significativamente superior, mientras que la variable Índice de cumplimiento de Volumen de Venta Incremental (Figura 6-6) es la única que no presenta datos outliers.

PREGUNTA	11	12	13	14	
DESCRIPCION	Vol lx	NOS lx	BT lx	NPV lx	
VARIABLE	#	Y1	Y2	Y3	Y4
1	85	91	46	97	
2	121	124	356	374	
3	25	-370	-352	-154	
4	99	107	212	101	
5	114	108	121	133	
6	132	129	85	89	
7	90	105	30	48	
8	81	77	116	-3035	
9	210	391	551	203	
10	151	164	636	547	
11	14	16	24	16	
12	100	100	100	100	
13	156	170	230	295	
14	83	-95	-258	-404	
15	120	452	-1121	-3955	
16	199	216	237	248	
17	140	534	471	279	
18	199	205	103	105	
19	20	30	-26	72	
20	89	96	69	69	
21	64	65	57	57	
22	60	51	-35	-35	
23	79	66	60	60	
24	145	107	110	110	
25	46	50	73	35	
26	165	150	325	157	
27	127	127	403	122	
28	70	70	90	85	
29	183	214	168	270	
30	50	50	30	37	
31	59	60	49	47	
32	100	105	139	114	
33	25	157	148	100	
34	115	107	137	60	
35	200	475	363	200	
36	104	109	101	81	
37	80	59	115	52	
38	38	47	24	15	
39	123	131	131	108	
40	62	92	89	68	
41	117	92	99	89	
42	84	75	78	76	
Media	103	122	104	-68	
Moda	100	50	#N/A	#N/A	
Desvío standard	52	145	264	795	
Varianza	2660	21037	69650	631284	
Q0 (Min)	14	-370	-1121	-3955	
Q1	65	65	51	49	
Q2 (Mediana)	99	105	100	87	
Q3	131	145	163	120	
Q4 (Max)	210	534	636	547	
IQR	65	80	113	71	
Rango inferior débil (RID)	-32	-54	-118	-57	
Rango superior débil (RSD)	228	265	332	226	
Rango inferior fuerte (RIF)	-130	-174	-287	-163	
Rango superior fuerte (RSF)	326	385	501	333	

Tabla 6-1. Análisis de variabilidad y datos outliers

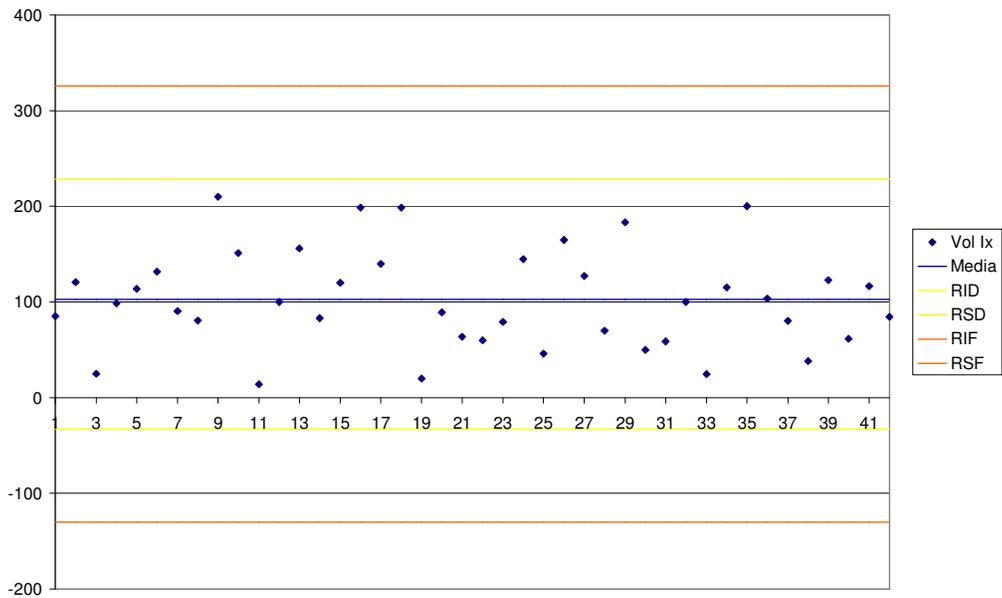


Figura 6-6. Gráfico de outliers – Variable Volumen de Venta incremental

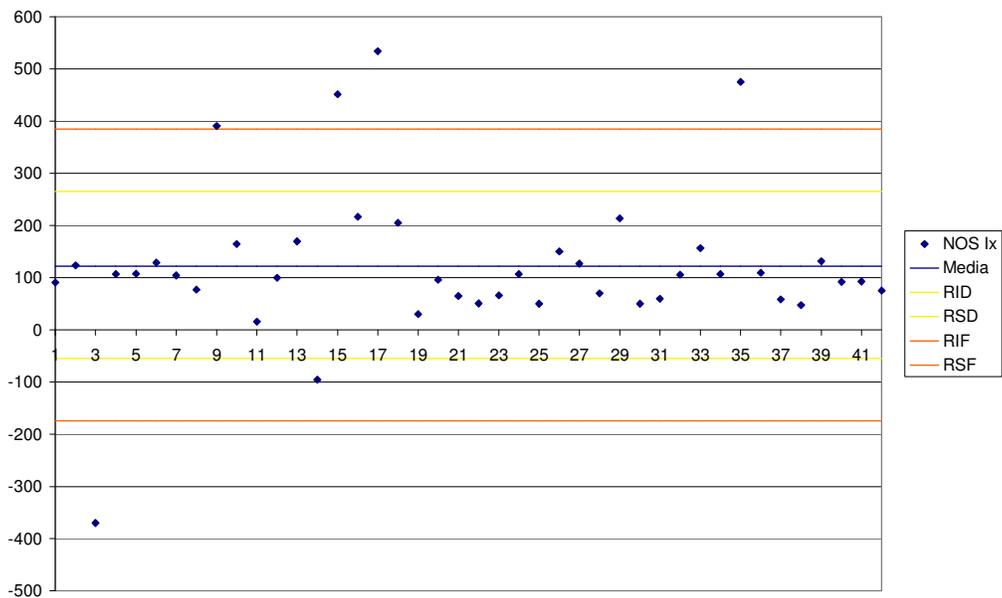


Figura 6-7. Gráfico de outliers – Variable Facturación Bruta incremental

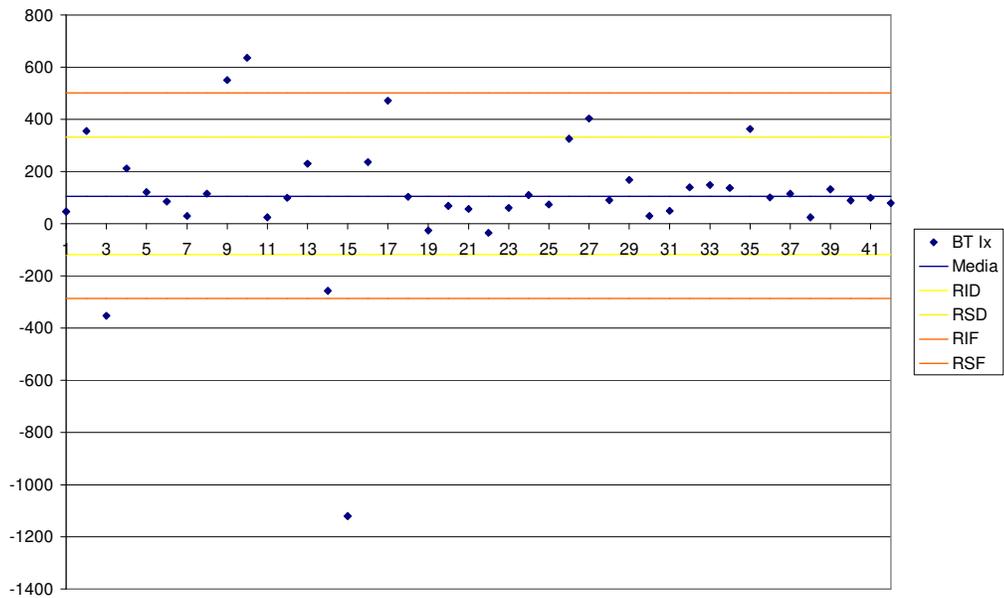


Figura 6-8. Gráfico de outliers – Variable Ganancia antes de Impuestos incremental

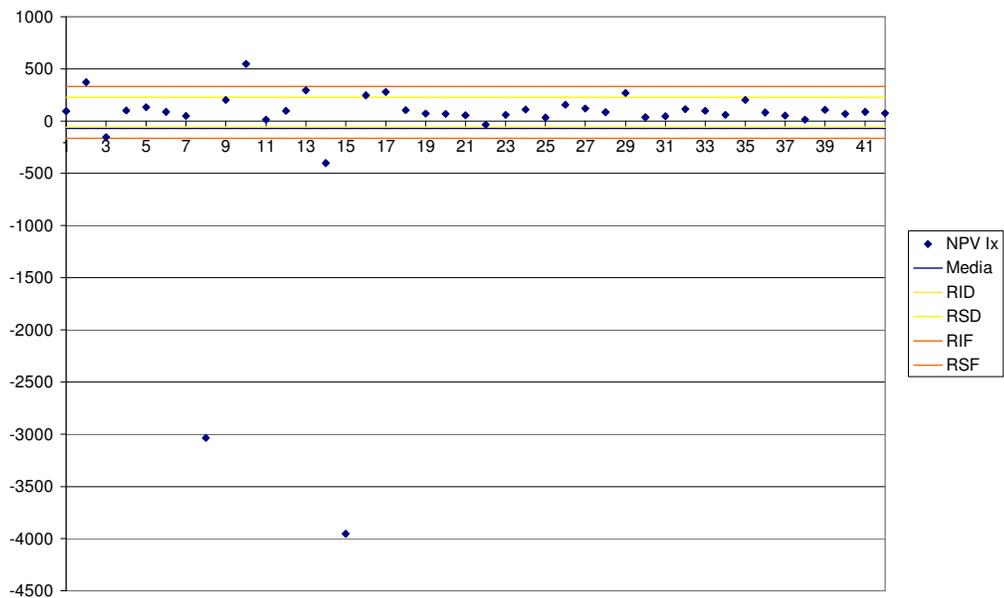


Figura 6-9. Gráfico de outliers – Variable VAN del proyecto

6.8. Análisis de Relación Lineal entre Variables

Para los Estudios presentados en esta Tesis, se asume un supuesto de relación lineal entre las variables censadas y la variable éxito. Los investigadores del tema proponen dos métodos fundamentales para detectar linealidad (o no linealidad) entre variables [Cohen, 1988]:

1. Utilizar el conocimiento o teoría previa sobre el tema
2. Analizar los datos en cuestión mediante gráficos de punto o “nube” de puntos, para detectar visualmente el tipo de relación en cuestión.

Utilizando el primer método, podemos decir que, si bien puede no ser lo más aproximado, es apropiado asumir una relación lineal entre las variables y la variable éxito, dado el espectro de resultados analizados. Es decir, teniendo en cuenta que en muy pocos casos se presentan situaciones extremas (índices mayores a 200 o cercanos a 0), podemos suponer que la relación es aproximadamente lineal.

Utilizando el segundo método, se grafica la nube de puntos para cuatro de las variables más importantes en este Estudio y se agrega una línea de tendencia utilizando tres métodos de regresión distintos: Lineal, Polinómica de segundo grado y Exponencial. Estas variables son: Concepto (Figura 6-10), Inversión en TV (Figura 6-11), Next TV Superior (Figura 6-12) y Precio (Figura 6-13). Como puede verse, para todas las variables, y dentro del rango analizado, las tres aproximaciones se acercan. Incluso, para las variables dicotómicas (Concepto y Next TV), las aproximaciones lineal y polinómica coinciden.

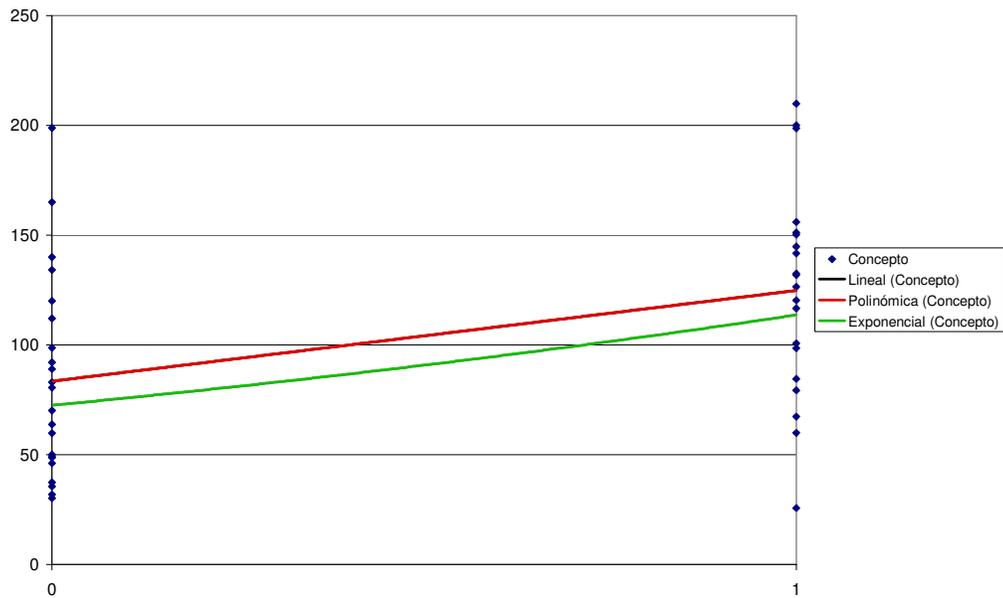


Figura 6-10. Nube de Puntos – Variable Concepto

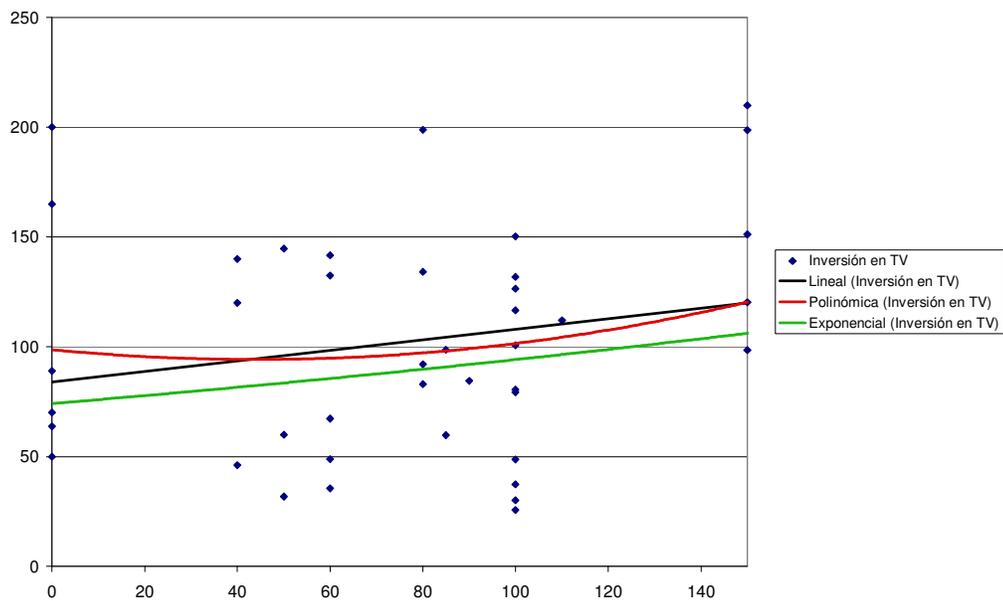


Figura 6-11. Nube de Puntos – Variable Inversión en TV

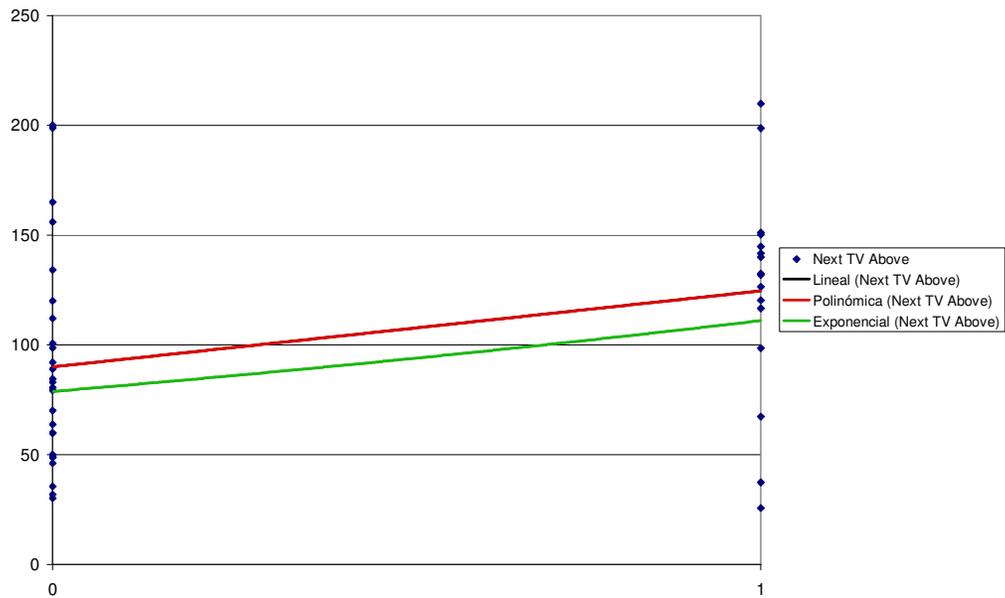


Figura 6-12. Nube de Puntos – Variable Next TV Above

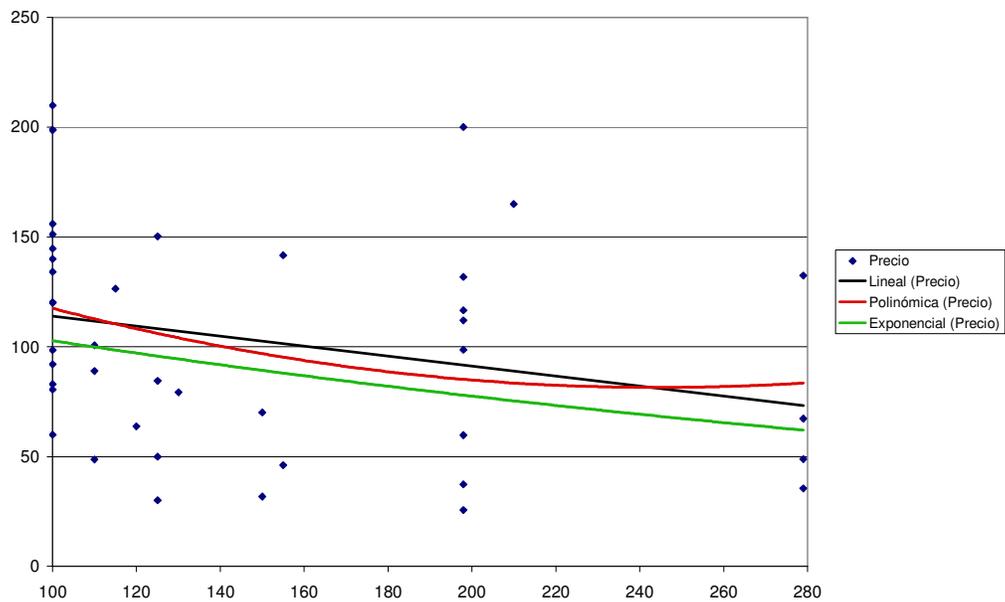


Figura 6-13. Nube de Puntos – Variable Precio

6.9. Interpretación de los valores de r

Existen diversas interpretaciones sobre la fuerza de una correlación, las cuales se aplican en función de la naturaleza de los datos que se estén analizando y del objetivo del estudio en cuestión. Una correlación de 0.6 puede ser muy baja si se está analizando algún fenómeno físico con instrumentos de alta precisión, pero puede ser muy alta si se están estudiando fenómenos sociales, en donde la incidencia de factores externos o ruido es muy alta. Una interpretación usada con frecuencia es la de Jacob Cohen [Cohen, 1988], renombrado científico estadístico, el cual propone la siguiente escala de correlaciones (ver Tabla 6-2).

$ r $	Descripción
(0,0;0,1)	Trivial o muy débil
[0,1;0,3)	Débil
[0,3;0,5)	Moderada
[0,5;1)	Fuerte

Tabla 6-2. Escala de coeficiente de correlación de Cohen

Esto significa que, por ejemplo, valores absolutos de r mayores a 0,5 pueden considerarse como correlaciones fuertes (si $r > 0,5$, se tiene una correlación positiva fuerte y si $r < -0,5$, se tiene una correlación negativa fuerte). La escala de Cohen surge de la interpretación del coeficiente de correlación como la pendiente de la línea entre dos variables, cuando sus desvíos estándar son iguales (para más información, referirse a [Cohen, 1988]).

Existe otra interpretación que puede ser de interés para el estudio de esta Tesis, que analiza la probabilidad de obtener una determinada correlación (o mayor) entre dos variables. Se plantea la hipótesis de que existe una correlación no nula entre la variable a ser analizada y la variable éxito. La probabilidad de que esta hipótesis no sea correcta (y que se haya obtenido una determinada correlación por casualidad), viene dada por los números de la Tabla 6-3 (asumiendo variables continuas con distribución Normal). Así, para las 42 iniciativas censadas en esta Tesis y en relación con lo mostrado en la Tabla 6-2, puede decirse que la probabilidad de obtener una correlación absoluta igual o mayor a 0,3 es menor al 5% y de una correlación absoluta igual o mayor a 0,50 es menor a 0,1%. Esto significa que lo que se define como correlaciones moderadas o fuertes son estadísticamente significativas, con un nivel de confianza menor al 5% para el peor de los casos. Teniendo en cuenta que

este trabajo busca descubrir relaciones entre determinadas variables de la iniciativa y su éxito, la significancia es lo que más interesa para elaborar conclusiones.

Probability Levels for the Correlation Coefficient

One-Tailed Probabilities^a

N	.05	.025	.01	.005	.0005
5	.80	.88	.93	.96	.99
6	.73	.81	.88	.92	.97
7	.67	.75	.83	.87	.95
8	.62	.71	.79	.83	.93
9	.58	.67	.75	.80	.90
10	.55	.63	.71	.77	.87
11	.52	.60	.69	.73	.85
12	.50	.58	.66	.71	.82
13	.48	.55	.63	.68	.80
14	.46	.53	.61	.66	.78
15	.44	.51	.59	.64	.76
16	.43	.50	.57	.62	.74
17	.41	.48	.56	.61	.73
18	.40	.47	.54	.59	.71
19	.39	.46	.53	.57	.69
20	.38	.44	.52	.56	.68
22	.36	.42	.49	.54	.65
24	.34	.40	.47	.51	.63
26	.33	.39	.45	.50	.61
28	.32	.37	.44	.48	.59
30	.31	.36	.42	.46	.57
40	.26	.31	.37	.40	.50
50	.23	.28	.33	.36	.45
60	.21	.25	.30	.33	.41
80	.19	.22	.26	.29	.36
100	.17	.20	.23	.26	.32
250	.10	.12	.15	.16	.21
500	.07	.09	.10	.11	.15
1000	.05	.06	.07	.08	.10

^aOne-tailed means the probability of a specific plus or minus correlation or greater. For the probability of an absolute correlation or greater, double the one-tailed probability.

N = number of cases. For partial correlation holding k variables constant, use $N = N^* - k$, where N^* is the number of cases for partial correlations.

Tabla 6-3. Niveles de Probabilidad para el Coeficiente de Correlación

6.10. Análisis de Multicolinealidad

Se denomina multicolinealidad a la existencia de asociaciones lineales aproximadas entre los datos de las variables explicativas. Sin entrar en mayores detalles, la multicolinealidad es un problema muestral que puede causar ruido en la selección del modelo y llevar a decisiones erróneas. Si bien no hay una regla precisa a seguir cuando se detecta multicolinealidad, lo más seguro es dejar fuera del modelo las variables que la ocasionan [García, 2003], pág. 286.

Para detectar si existe multicolinealidad, se elabora una matriz de correlaciones, de dimensión $j \times j$, en donde j es el número de variables explicativas X . Los elementos R_{ij} de esta matriz son los coeficientes de correlación entre las variables X_i y X_j . Para detectar multicolinealidad, se siguen los siguientes pasos:

1. Se calcula el Determinante de la matriz de correlaciones. Si $DET < 0,1$, se sospecha la multicolinealidad entre los datos.
2. Se observan los elementos R_{ij} no diagonales de la matriz. Si alguno es elevado en valor absoluto ($|R_{ij}| > 0,9$), será una indicación de que las variables involucradas superponen información y, por lo tanto, una de ellas podría eliminarse (eliminando el efecto de multicolinealidad).

Del análisis de la matriz de correlaciones de las variables de este estudio (ver Tabla 6-4), se concluye que las variables X10 (Precio) y X20 (Margen absoluto para comercio) presentan datos con multicolinealidad, por lo que no se considerará ambas variables a la vez en un mismo modelo. Analizando con más detenimiento estas variables, es de esperar que presenten este comportamiento en sus datos, ya que:

$$\text{Margen absoluto} = \text{Margen porcentual} \cdot \text{Precio} \quad (6-6)$$

por lo tanto, la multicolinealidad entre sus datos debería ser perfecta (lo que se refleja en su alto coeficiente de correlación: 0,95).

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21
X1	1,00	-0,65	0,03	0,23	-0,06	0,03	-0,08	0,06	0,15	0,43	-0,12	-0,11	-0,13	0,31	-0,22	-0,04	-0,22	0,14	-0,04	0,43	-0,30
X2	-0,65	1,00	0,07	-0,30	-0,01	0,12	0,03	-0,02	0,04	-0,33	0,08	0,01	-0,01	-0,18	0,40	-0,14	0,34	-0,01	0,00	-0,39	0,14
X3	0,03	0,07	1,00	-0,35	0,01	0,11	0,05	0,23	-0,15	0,20	0,01	0,11	0,27	-0,18	-0,18	0,30	-0,12	0,23	-0,01	0,23	-0,11
X4	0,23	-0,30	-0,35	1,00	0,18	0,06	0,06	-0,04	0,08	-0,03	0,20	-0,16	-0,12	0,28	-0,02	-0,08	-0,31	0,29	-0,30	0,03	-0,36
X5	-0,06	-0,01	0,01	0,18	1,00	0,44	0,63	-0,12	-0,33	-0,04	0,17	0,32	0,18	-0,06	0,18	-0,21	0,32	-0,15	-0,21	0,01	0,14
X6	0,03	0,12	0,11	0,06	0,44	1,00	0,33	-0,01	0,19	-0,25	0,48	0,20	0,28	-0,05	0,54	-0,36	0,28	0,22	-0,39	-0,24	-0,10
X7	-0,08	0,03	0,05	0,06	0,63	0,33	1,00	-0,32	-0,53	0,07	0,18	0,29	0,55	-0,31	0,05	-0,18	0,31	0,04	-0,12	0,11	0,24
X8	0,06	-0,02	0,23	-0,04	-0,12	-0,01	-0,32	1,00	-0,27	0,23	-0,02	0,14	-0,06	0,10	-0,06	-0,02	-0,05	0,16	-0,16	0,15	-0,20
X9	0,15	0,04	-0,15	0,08	-0,33	0,19	-0,53	-0,27	1,00	-0,27	0,04	-0,41	-0,45	0,32	0,29	-0,18	-0,10	0,08	-0,21	-0,27	-0,32
X10	0,43	-0,33	0,20	-0,03	-0,04	-0,25	0,07	0,23	-0,27	1,00	-0,37	0,00	-0,23	0,35	-0,57	-0,02	-0,28	0,21	0,27	0,95	-0,26
X11	-0,12	0,08	0,01	0,20	0,17	0,48	0,18	-0,02	0,04	-0,37	1,00	0,45	0,40	-0,04	0,34	-0,14	0,17	0,10	-0,38	-0,30	-0,02
X12	-0,11	0,01	0,11	-0,16	0,32	0,20	0,29	0,14	-0,41	0,00	0,45	1,00	0,58	-0,34	0,00	0,06	0,41	-0,38	-0,01	0,07	0,28
X13	-0,13	-0,01	0,27	-0,12	0,18	0,28	0,55	-0,06	-0,45	-0,23	0,40	0,58	1,00	-0,65	0,01	0,20	0,28	-0,01	0,04	-0,15	0,22
X14	0,31	-0,18	-0,18	0,28	-0,06	-0,05	-0,31	0,10	0,32	0,35	-0,04	-0,34	-0,65	1,00	-0,05	-0,38	-0,29	0,23	-0,20	0,31	-0,26
X15	-0,22	0,40	-0,18	-0,02	0,18	0,54	0,05	-0,06	0,29	-0,57	0,34	0,00	0,01	-0,05	1,00	-0,61	0,52	0,09	-0,39	-0,65	-0,03
X16	-0,04	-0,14	0,30	-0,08	-0,21	-0,36	-0,18	-0,02	-0,18	-0,02	-0,14	0,06	0,20	-0,38	-0,61	1,00	-0,39	-0,11	0,30	0,07	0,14
X17	-0,22	0,34	-0,12	-0,31	0,32	0,28	0,31	-0,05	-0,10	-0,28	0,17	0,41	0,28	-0,29	0,52	-0,39	1,00	-0,50	-0,05	-0,33	0,34
X18	0,14	-0,01	0,23	0,29	-0,15	0,22	0,04	0,16	0,08	0,21	0,10	-0,38	-0,01	0,23	0,09	-0,11	-0,50	1,00	-0,13	0,18	-0,46
X19	-0,04	0,00	-0,01	-0,30	-0,21	-0,39	-0,12	-0,16	-0,21	0,27	-0,38	-0,01	0,04	-0,20	-0,39	0,30	-0,05	-0,13	1,00	0,28	0,18
X20	0,43	-0,39	0,23	0,03	0,01	-0,24	0,11	0,15	-0,27	0,95	-0,30	0,07	-0,15	0,31	-0,65	0,07	-0,33	0,18	0,28	1,00	-0,21
X21	-0,30	0,14	-0,11	-0,36	0,14	-0,10	0,24	-0,20	-0,32	-0,26	-0,02	0,28	0,22	-0,26	-0,03	0,14	0,34	-0,46	0,18	-0,21	1,00

Tabla 6-4. Matriz de Correlaciones entre variables X

Para evitar el problema de multicolinealidad, se opta por excluir del análisis a la variable X20, dejando las variables X10 (Precio) y X19 (Margen Porcentual al Comercio).

6.11. Bibliografía y Referencias

- Pfeifer, P. y Carraway R. 2000. *Modelling Customer Relationships as Markov Chains*. Journal of Interactive Marketing. Volumen 14, número 2. Páginas 43-55.
- Pfeifer, P.; Haskins, M. y Conroy, R. 2004. *Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending*. Journal of Managerial Issues. 26 páginas.
- Price Waterhouse Coopers Consulting for IBM 2003. *Customer LifeTime Value (LTV)*.
- Netzer, O.; Lattin, J. y Srinivasan, V. 2005, *A Hidden Markov Model of Customer Relationship Management*. Stanford Graduate School of Business. Research Paper N° 1904. 50 páginas.
- Dubé, J.; Hitsch, G. y Manchanda, P. 2003, *An Empirical Model of Advertising Dynamics*. Graduate School of Business, University of Chicago. 38 páginas.
- Rust, R.; Lemon, K. y Zeithaml, V. 2004, *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*. Journal of Marketing. Volumen 68. Páginas 109-127.
- Hann, I.; Hui, K. y Lee, S. 2005, *Sales and Promotions: A More General Model*. University of Southern California. 21 páginas.
- Bronnenberg, B.J. 1998. *Advertising Frequency Decisions in a Discrete Markov Process Under a Budget Constraint*. Journal of Marketing Research, 35 (3), 399–406.
- Stengel, J. y Woehrle, T. 2004. *Making Every Dollar Work, and Knowing It*, ANA National Conference.
- Almquist, E. y Wyner, G. 2001. *Boost your Marketing ROI with Experimental Design*. Harvard Business Review, Octubre 2001, páginas 135-141.
- Lenskold, J. D. 2002. *Marketing ROI: Playing to Win*. Marketing Management, Mayo-Junio 2002, páginas 30 a 34.

- Allenby, G. M., Bakken, D.G. y Rossi, P.E. 2004. *The Bayesian Revolution in Marketing Research*. Marketing Research, Verano 2004, páginas 20 a 25.
- Bergen, J. 2001, *Measuring ROI of PR*. Ragan's Strategic Conference.
- Low, J. y Cohen Kalafut, P. 2002. *The Invisible Advantage: How Intangibles are Driving Business Performance*. CMP Media LLC, Junio 2002.
- Nelson, C. 2003. *Evaluating Advertising Return on Investment*. Foreseechange, Octubre 2003.
- Crawford, B., Gordon J. W. y Mulder, S. 2007. *How Consumer Goods Companies are Coping with Complexity*. The McKinsey Quarterly, Mayo 2007.
- Pope, J. 1981. *Investigación de Mercados: Guía maestro para el profesional*. 348 páginas. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. ISBN 958-04-0512-3.
- Rosenzweig, P. 2007. *The Halo Effect and other Managerial Delusions*. The McKinsey Quarterly, Abril 2007.
- Kotler, P. 2001. *Dirección de Marketing*. 10ª edición. 718 páginas. Editorial Prentice Hall. México DF, México. ISBN 968-444-422-2.
- Garcia, Roberto Mariano. 2003. *Inferencia Estadística y Diseño de Experimentos*. Editorial Eudeba. Buenos Aires.
- Pochobradsky, M., Methner, T. 1987. *Break the Cycle Interventions to Improve Initiative Success*, P&G Internal Document.
- Devore, J. L. 1998. *Probabilidad y Estadística para ingeniería y ciencias*, 4ª edición revisada. Internacional Thomson Editores. México DF, México. ISBN 0-534-24264-2.
- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2ª edición. Lawrence Erlbaum editores. New Jersey, Estados Unidos.
- Díaz, J. L. 2007. *Marketing Roadshow Argentina 2007: Walk the Talk*, Buenos Aires.