



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE DATOS FUNDAMENTALES PARA EL
ANÁLISIS DE MARKETING UNILEVER CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

JAVIERA ALEXANDRA GALLEGOS ESPINOZA

PROFESOR GUÍA

CARLOS SOTO YÁÑEZ

PROFESOR CORREFERENTE

GIOVANNI PESCE SANTANA

VALPARAÍSO, 25 DE OCTUBRE, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

Unilever es una empresa multinacional que vende productos de consumo masivo, centrados en el objetivo de hacer de la vida sustentable algo cotidiano. Dentro del mercado nacional, maneja al menos 30 marcas.

Al ser una empresa tan grande en un mercado tan competitivo, resulta fundamental contar con análisis que les permitan saber cómo evoluciona el mercado y el desempeño de las marcas en éste, además del beneficio económico que éstas traen. Para esto Unilever cuenta con reportes internos y externos entregados por empresas de investigación de mercados.

Es precisamente en estos reportes donde se descubre una oportunidad de mejora para obtener una visualización mucho más rápida y amigable del status del mercado y marca a evaluar. Para esto se tuvo que hacer un exhaustivo análisis previo junto al equipo de marketing de la multinacional, sobre todo con el equipo de Business Operation, encargado de entregar esta información a los demás analistas de marketing de la compañía, para luego poder plantear una propuesta que realmente estuviese alineada a la información requerida para un correcto análisis.

El proyecto sólo cuenta con costos de implementación, los cuales ascienden a \$1.210.056 asociado al tiempo del equipo que trabajó en la confección de ésta. Los beneficios son mensuales ya que genera un ahorro consistente en el tiempo por parte de todo el equipo de marketing que utiliza estas herramientas, obteniendo al primer año un beneficio neto de \$11.453.694.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. Objetivo General	9
3.2. Objetivos Específicos.....	9
4. ALCANCE.....	10
5. MARCO TEÓRICO.....	11
5.1. Marketing en Consumo Masivo.....	11
5.2. Business Intelligence.....	12
5.3. Microsoft Power BI	15
5.4. Sistema de Información de Marketing.....	17
5.5. Investigaciones de Mercado	19
5.5.1. Estudio del Comportamiento del Consumidor	20
5.5.2. Segmentación de Mercado	27
5.5.3. Estudio de la Competencia.....	29
5.5.4. Nielsen	31
5.6. Antecedentes de la Empresa	32
5.6.1. Historia.....	32
5.6.2. Propósito	35
5.6.3. Principios.....	36
5.6.4. Big C	38
5.6.5. Categorías	38
5.6.6. Marcas	39

5.6.7.	Tiers y Segmentos	41
5.7.	KPIs.....	43
5.7.1.	KPIs de Marketing Analizados en Unilever	43
5.7.2.	KPIs Financieros Analizados en Unilever.....	47
6.	METODOLOGÍA	49
6.1.	Recopilación de Datos	49
6.1.1.	Reportes HomeScan	49
6.1.2.	Reportes Parejas de Precios.....	49
6.1.3.	Consultas Market Share.....	50
6.1.4.	Definición Nombres por Categoría y Marca P&L	51
6.2.	Creación de Base de Datos.....	55
6.3.	Diseño ONE PAGE Excel.....	57
6.4.	Diseño ONE PAGE Power BI.....	59
6.5.	Revisiones con Team Business Operation.....	62
6.6.	Entregable Final	63
7.	RESULTADOS.....	64
7.1.	Análisis de Mercado: Situación Previa	65
7.2.	Análisis Financiero: Situación Previa	66
7.3.	Análisis de Mercado: Situación Posterior.....	67
7.4.	Análisis Financiero Situación Posterior	67
7.5.	Beneficios de Implementación	68
7.6.	Costos de Implementación	68
8.	CONCLUSIONES.....	72
9.	RECOMENDACIONES.....	74
10.	REFERENCIAS	75

1. INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando. Las compañías necesitan planear ágil y rápidamente para el futuro (Nielsen, 2018). Es por esta razón, que herramientas como la Inteligencia Artificial (IA), el Machine Learning y el Big Data, son claves para poder prever comportamientos, tendencias y así poder analizar precios adecuados, segmentaciones y promociones más rentables (América Retail, 2019).

En base a esto, es que en el siguiente documento se describirá y explicará cómo y por qué será llevada a cabo una nueva propuesta para el análisis de datos del área de marketing en Unilever Chile.

Unilever Chile tiene una gran participación en el mercado global y nacional, por lo que es fundamental que se cuente con un rápido acceso a los datos más relevantes del mercado y desempeño de la empresa tanto externa como internamente. Esta propuesta es planteada precisamente para cubrir los requerimientos anteriormente mencionados, es decir, proporcionar la información esencial organizada de forma clara y compacta para la evaluación de desempeño y toma de decisiones que permitan aumentar la rentabilidad generada por la compañía.

Además, al ser una empresa tan grande, toma vital importancia la accesibilidad a los datos para poder lograr una mayor comunicación entre áreas y así apoyarse más y obtener una información integral que no implique duplicar esfuerzos ni desperdiciar tiempo.

El desarrollo de una propuesta como esta es esencial para el desempeño de grandes empresas en el entorno actual del mercado, ya que entrega una serie de herramientas que permitirán administrar éstas de la manera más eficiente posible.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Unilever es una compañía multinacional que posee algunas de las marcas más conocidas del mundo. Más de 2.500 millones de personas usan sus productos para sentirse bien, mantenerse saludables y facilitar sus vidas. Unilever está presente en Chile desde el año 1928, con sus primeras importaciones de productos. Cuenta con 2.200 colaboradores y maneja más de 30 marcas en el mercado nacional, entre ellas Omo, Quix, Hellmann's, Dove y Lipton (Unilever Chile, 2020).

El marketing llevado a cabo por esta compañía toma un rol fundamental al ser una organización con un portafolio tan amplio y que participa competitivamente en el mercado chileno. Es por esto que uno de los retos principales del área de marketing de Unilever requiere identificar audiencias mucho más específicas a partir de la huella digital de las personas para poder llegar a ellas con innovaciones y mensajes que realmente les sean significativos, en los canales y momentos correctos (Publimark, 2018), cumpliendo la principal función de esta área, es decir, poder conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades (Drucker, 1973).

Con el objetivo de comprender a cabalidad el comportamiento del consumidor se analizan ciertos datos provenientes de una empresa de investigación de mercados, en el caso de Unilever, Nielsen. Sin embargo, es importante destacar que además de tener en cuenta las particularidades del mercado, se debe considerar el contexto empresarial, por lo que la estrategia a seguir no puede estar determinada solamente con esta data, sino que se debe considerar también la información financiera de la empresa.

Con los datos anteriormente mencionados se puede saber cómo va el desempeño y performance del producto/marca/categoría en el mercado y qué efectos monetarios conlleva esto para la empresa.

A pesar de que Unilever cuenta actualmente con esta información, el procesamiento de ésta ralentiza muchos procesos posteriores, ya que es responsabilidad de cada analista de marketing actualizar mes a mes los periodos en Nielsen, actualizar planillas, generar gráficos con los nuevos datos y armar reportes para que esto pueda ser utilizado por otras áreas de la empresa. Sumado a esto, se debe considerar el análisis del archivo de P&L (Profit&Loss) interno de la compañía según la variable que se quiera estudiar (categoría/marca/variedad). Este archivo Excel, al incluir una gran cantidad de desglose, es muy pesado, lo que hace menos ágil su utilización. Para darle un buen uso a esta información es imprescindible generar un nuevo reporte y hacer los gráficos correspondientes que permitan presentar los datos relevantes a las diferentes áreas que puedan estar comprometidas con la estrategia que se esté planteando.

Por lo previamente mencionado, es importante generar una propuesta de reporte que incluya los principales datos relevantes para la agilización de procesos, el cual permitirá tomar decisiones de forma más rápida y certera, permitiendo comparar simultáneamente ratios que entreguen información sobre el comportamiento del mercado y desempeño de la empresa en él, tanto numérica como visualmente.

Además de esto, en un mundo tan cambiante y globalizado como en el que se está enfrentando, cobra vital importancia el acceso oportuno a la información. Por esto, es relevante contar con un archivo al que todos puedan acceder para evitar los atrasos que se tienen actualmente por la preparación de presentaciones con reportes y posterior envío de

éstas. Así, al comenzar una reunión para plantear estrategias, todos deberían tener el mismo conocimiento de la situación actual del producto/marca/categoría o se debería estar en la posición de poder explicar ésta de una manera ágil y sin un trabajo previo que requiera mucho tiempo, agilizando así todo el plan.

También es importante destacar que se releva a los analistas de marketing de la tarea de actualizar estos ratios y generar estos reportes, para que se puedan enfocar principalmente en el análisis de estos y en la generación de propuestas de nuevas acciones a seguir para aumentar la rentabilidad que entrega cada marca a la compañía.

De esta forma, los datos serán procesados de forma más eficiente, permitiendo que Unilever Chile pueda enfrentar de manera exitosa uno de los mayores desafíos de las compañías de consumo masivo, el cual está relacionado con sacar conclusiones correctas a partir de los datos que se recogen en terreno (América Retail, 2019) en el momento oportuno.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Optimizar la gestión de datos financieros y de mercado para el análisis realizado por el área de marketing de Unilever Chile mediante la implementación de una propuesta de mejora que presente estos de forma simple y accesible a toda la organización para poder optimar el tiempo en la toma de decisiones y buscar un mejor rendimiento para la empresa.

3.2. Objetivos Específicos

Seleccionar los datos relevantes para el análisis a cargo del área de marketing de Unilever Chile, mediante un trabajo conjunto con cada analista de marketing con el objetivo de incluir en la nueva propuesta ratios que faciliten un íntegro y rápido reporte.

Determinar clasificaciones internas para cada categoría de Big C, por medio de un continuo análisis previo del mercado, a fin de entregar información relevante que permita establecer los caminos a seguir para cumplir las metas propuestas.

Lograr entregar una propuesta que permita la alineación en estrategias por categoría/marca para cada período en estudio, mediante la continua actualización de la BBDD que compone ésta misma, con la finalidad de alcanzar una mayor sincronización y agilidad en las operaciones de cada área.

Traspasar data a software Power BI a través de la creación de una BBDD en Excel para generar informes gráficos que permitan un rápido entendimiento de la situación actual por parte de cada área de la empresa.

Recolectar datos de años anteriores mediante la exploración de reportes internos de la empresa y uso de softwares como Nielsen con el objetivo de generar ratios de desempeño comparables al histórico de Unilever.

4. ALCANCE

El alcance de este proyecto considera el mercado de consumo masivo en Chile, específicamente en la empresa Unilever, involucrando información del área de finanzas y marketing con el objetivo de generar un archivo con reportes útiles para el uso por parte de ésta última área.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Marketing en Consumo Masivo

El consumo masivo está compuesto de artículos que los consumidores promedio usan a diario y que requieren un reemplazo o reposición de rutina, como por ejemplo alimentos, bebidas, ropa, tabaco, maquillaje y productos para el hogar (Bloomenthal, 2020).

Estos productos son requeridos por todos los estratos de la sociedad, lo que motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados (Roca, 2016).

Al ser un sector altamente competitivo, debido a la alta saturación del mercado y los bajos costos de cambio del consumidor, donde los consumidores pueden cambiar su lealtad a la marca de manera fácil y económica, las marcas deben luchar continuamente por el espacio en las estanterías de las tiendas y deben invertir incesantemente en publicidad, en un esfuerzo continuo por aumentar el reconocimiento de marca y estimular las ventas (Bloomenthal, 2020).

Además, con la aparición de un nuevo consumidor, mucho más exigente, racional e informado, con acceso mediante un solo clic a un sinnúmero de marcas diferentes, el proceso de compra es cada vez más complejo y las empresas necesitan diferenciación. Las marcas deben conocer los nuevos perfiles de los consumidores y sus nuevas pautas y comportamientos de compra para saber responder a ellas (Llorenteycuena, 2020) y es aquí donde el marketing cobra vital importancia, ya que es fundamental emplear algún tipo de estrategia para optimizar la eficacia empresarial.

El marketing es la actividad, el set de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que crean valor a los consumidores, clientes, socios y a la sociedad como un todo (AMA, 2017). En un ambiente tan competitivo, es necesario que las empresas ideen planes de marketing que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo, estableciendo KPIs con los que puedan medir su desempeño durante y después de la ejecución del plan. Sin embargo, para poder decidir qué plan estratégico será el que mejor se adaptará a su situación particular es necesario contar con la mayor información posible que se pueda obtener del mercado. Esto es alcanzado mediante la obtención de datos de una correcta investigación de mercados y posteriormente procesados y ordenados de forma que permitan tomar mejores decisiones. Si la empresa no realizara estas acciones, no podría saber si están siguiendo el camino correcto, ni desarrollar las acciones correctivas a un tiempo adecuado, lo cual en una empresa que vende al volumen del consumo masivo, tiene una importancia sustancial.

5.2. Business Intelligence

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones deben ser conscientes de la importancia de los datos y la información. Es necesario que la organización, para ser competitiva en el mercado, realice una adecuada y oportuna gestión de la información interna y externa de forma eficiente (Mamani-Coaquira, 2018). La capacidad para tomar decisiones con rapidez, basadas en un adecuado conocimiento de la realidad de la empresa, así como del mercado y sus tendencias, ha pasado a convertirse en una nueva fuente de ventaja competitiva (Cano, 2007), por lo que es fundamental poder convertir los datos en conocimiento que pueda ser útil para las diferentes áreas de la empresa.

Se entiende por Business Intelligence al conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización (Curto, 2010). En otras palabras, se refiere a la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, optimizando el proceso de toma de decisiones en los negocios.

Una solución Business Intelligence completa permite:

- **Observar:** ¿Qué está ocurriendo?
- **Comprender:** ¿Por qué ocurre?
- **Predecir:** ¿Qué ocurrirá?
- **Colaborar:** ¿Qué debería hacer el equipo?
- **Decidir:** ¿Qué camino se debe seguir?

Algunos de los beneficios que otorga el uso de Business Intelligence pueden ser (Cano, 2007):

- **Beneficios Tangibles:** Por ejemplo: reducción de costes, generación de ingresos, reducción de tiempos para las distintas actividades del negocio.
- **Beneficios Intangibles:** El hecho de que se tenga disponible la información para la toma de decisiones hará que más usuarios utilicen dicha información para esto y se pueda mejorar la posición competitiva.
- **Beneficios Estratégicos:** Todos aquellos que facilitan la formulación de la estrategia, es decir, a qué clientes, mercados o con qué productos dirigirse.

De acuerdo con Josep Lluís Cano (2007), el proceso de Business Intelligence se encuentra compuesto de 5 etapas, las cuales serán detalladas a continuación:

- **Fuentes de Información:** Datos que alimentarán el datawarehouse. Es muy importante verificar que estos datos sean de calidad, ya que de lo contrario pueden arrastrar errores hasta la visualización final.
- **Proceso ETL (Extract, Transform and Load):** Proceso de extracción, transformación y carga de los datos en el warehouse, los cuales deben ser transformados, limpiados, filtrados y redefinidos para que queden preparados para la toma de decisiones.
- **Datawarehouse:** También conocido como almacén de datos, busca almacenar los datos de una forma que maximice su flexibilidad, facilidad de acceso y administración.
- **Motor OLAP:** Provee la capacidad de cálculo, consultas, funciones de planeamiento, pronóstico y análisis de escenarios en grandes volúmenes de datos.
- **Herramientas de Visualización:** Herramientas que permiten el análisis y navegación a través de los datos.

La página Sinnexus (s.f) indica que una de las ventajas que entregan estos reportes es que permiten resolver gran parte de las limitaciones de otros programas de gestión, como, por ejemplo, la cantidad predefinida de informes que presenta la información de manera estática, pero que no permite profundizar en los datos, navegar entre ellos, manejarlos desde distintas perspectivas, etc. Para superar estas limitaciones, el Business Intelligence se apoya en un conjunto de herramientas que facilitan la extracción, la depuración, el análisis y el almacenamiento de los datos generados en una organización, con la velocidad adecuada para generar conocimiento y apoyar la toma de decisiones de los directivos y los usuarios oportunos.

5.3. Microsoft Power BI

Uno de los softwares que ha tenido una gran masificación en las empresas durante el último tiempo es Microsoft Power BI. Este servicio de análisis empresarial lanzado en 2015 es utilizado principalmente para crear cuadros de mando que faciliten la toma de decisiones. La información se puede actualizar de manera automatizada o manual y permite la compartición de los informes mediante la propia herramienta (Bimatico, 2019).

Una de sus ventajas es que permite unir más de 65 fuentes de datos diferentes, tanto de la propia organización como externos, se encuentren en la nube o en un archivo local. Esto hace que se pueda tener toda la información de la compañía al alcance y en una sola visualización (Makesoft, s.f).

Otro de sus beneficios, es que Power BI dispone de una aplicación para celulares, para Android y iOS, permitiendo ver la información de los paneles en cualquier momento. Aparte de esto, Power BI engloba 2 aplicaciones más de visualización:

- **Power BI Desktop:** Aquí los analistas y otros usuarios pueden crear conexiones de datos eficaces, modelos e informes.
- **Power BI Service:** Aquí se pueden compartir informes de Power BI Desktop para que otros usuarios los vean e interactúen con ellos.

En cuanto a las aplicaciones que componen Power BI, éstas son las siguientes:

- **Power Query:** Una herramienta de conexión de datos que le permite transformar, combinar y mejorar datos de varias fuentes.
- **Power Pivot:** Una herramienta de modelado de datos para crear modelos de datos.

- **Power View:** Una herramienta de visualización de datos que genera gráficos interactivos, mapas y otros elementos visuales.
- **Power Map:** Otra herramienta de visualización para crear imágenes 3D envolventes.
- **Power Q&A:** Un motor de preguntas y respuestas que le permite hacer preguntas sobre sus datos en un lenguaje sencillo.

Esta herramienta permite crear informes memorables personalizados con los KPIs y marca de la organización, además de obtener respuestas rápidas y con tecnología de Inteligencia Artificial a sus preguntas empresariales, incluso al preguntar con lenguaje de conversación (Microsoft, 2020). Es muy amigable para la conexión, modelación y visualización de datos, tanto para usuarios como no usuarios.

Power BI ayuda a los usuarios a ver no solo lo que sucedió en el pasado y lo que está sucediendo en el presente, sino también lo que podría suceder en el futuro. Está impregnado de capacidades de aprendizaje automático, lo que significa que puede detectar patrones en los datos y usar esos patrones para realizar predicciones informadas y ejecutar escenarios “qué pasaría si”. Estas estimaciones permiten a los usuarios generar pronósticos y prepararse para satisfacer la demanda futura y otras métricas claves (Camprovin, 2019).

También permite adaptar los diferentes informes y paneles de acuerdo con las preferencias y requerimientos del usuario, pudiendo descargar y exportar estos reportes en otros formatos para compartir con las personas que lo necesiten.

En resumen, Power BI permite ver toda la información y reportes adecuados de tu compañía en tiempo real y de una manera amigable. En particular en este proyecto, se verá su uso para la generación de un útil sistema de información de marketing.

5.4. Sistema de Información de Marketing

Kotler & Armstrong (2008) definen el Sistema de Información de Marketing (SIM) como el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman las decisiones de marketing.

Una empresa genera y reúne mucha información en sus operaciones diarias. Pero si no dispone de un sistema para procesarla y recuperarla es poco probable que se utilice de manera adecuada. Sin un sistema de este tipo, la información que fluye de las fuentes mencionadas con frecuencia se pierde, se distorsiona o se retrasa. Sin embargo, un SIM bien diseñado puede ofrecer información rápida, menos cara y más completa para la toma de decisiones empresariales. Sus capacidades de almacenamiento y recuperación permiten reunir una mayor variedad de datos y hacer uso de ellos. Los directivos pueden vigilar de modo constante el desempeño de productos, mercados, vendedores y otras unidades de marketing en una forma más detallada (Marketinginteli, s.f).

Según especialistas de Rockcontent (2018), es importante que el SIM primero evalúe las necesidades que tienen las personas encargadas de la toma de decisiones de marketing. De esta forma se podrá entregar la información que realmente es necesaria y útil para tomar las mejores decisiones.

Luego de esto, se recopila la información requerida, la cual proviene de fuentes internas y externas. Para encontrar los datos internos se hará primero una búsqueda dentro del acervo de información que posee la empresa. Se pueden consultar los detalles de las ventas realizadas, estados financieros, costos, etc., mientras que la información externa puede obtenerse en el entorno, a partir de un estudio de mercado, de encuestas con los clientes, de

los proveedores o incluso de la competencia. Con esto se genera la base de datos necesaria para elaborar el SIM.

Es importante que la información que entregue este sistema cumpla los siguientes criterios (Wolters Kluwer, s.f):

- **Oportuna:** La información ha de estar disponible en el momento que se necesita.
- **Flexible:** La información debe poder presentarse en formatos y detalles variados para que se adapte a los requerimientos de información de cada momento y situación.
- **Completa:** El sistema debe proporcionar la información necesaria al decisor, sin caer en un exceso de datos que solo dificultarían el análisis.
- **Exacta:** El nivel de exactitud de la información debe adaptarse a las necesidades de la situación.
- **Conveniente:** El acceso a la información debe ser fácil y esta ha de presentarse de forma clara y eficaz para el decisor de marketing.

Los principales beneficios de la implementación de un Sistema de Información de Marketing para una empresa son (Rockcontent, 2018):

- Permite la obtención rápida, menos costosa y más completa de informaciones para la toma de decisiones.
- Se puede disponer de la información de forma inmediata y automatizada.
- La capacidad de almacenamiento permite que sea tratado un amplio volumen de datos.
- Es posible obtener información de diversas fuentes e integrarlas en un solo sistema.
- Permite una actualización constante de la base de datos de la empresa.

- Es posible segmentar los leads y los clientes, lo que permite un trabajo más enfocado en los resultados.
- Elimina gran parte del trabajo manual, lo que permite que el equipo pueda enfocarse en otras funciones más productivas y estratégicas.
- Posibilita identificar más rápidamente tendencias, problemas y oportunidades, a partir de una ubicación predictiva.

Una comprensión del uso de la administración efectiva y responsable de sistemas y tecnologías de información es importante para los gerentes y otros trabajadores del conocimiento empresarial. Los mismos desempeñan un papel esencial en las operaciones eficientes, en la gerencia efectiva y en el éxito estratégico de las empresas y otras organizaciones que deben operar en un entorno empresarial global (Romeiro-Serna & Garmendía, 2007).

5.5. Investigaciones de Mercado

Como se mencionó previamente, los datos que maneja la organización provienen de fuentes tanto internas como externas, siendo una de éstas últimas la obtenida mediante investigaciones de mercado.

Bajo la premisa de que un buen manejo de la información recabada permite generar una ventaja competitiva, es fundamental que las empresas tengan claridad de qué es una investigación de mercado y cuál es la correcta forma de llevarla a cabo dependiendo de sus respectivos objetivos.

La American Marketing Association (2017) define la investigación de mercados como la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la

información, la cual se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; para generar, perfeccionar y evaluar acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y para mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. En palabras más simples, se puede decir que esencialmente permite obtener datos e información para la toma de decisiones más acertadas dentro de un ambiente competitivo.

Este documento se centrará en el estudio de 3 áreas relevantes para los directivos de marketing de una compañía: el comportamiento del consumidor, la segmentación de mercados y el estudio de la competencia.

5.5.1. Estudio del Comportamiento del Consumidor

Frente a un escenario de mercado en expansión, las empresas que buscan conquistar el mercado deben conocer de cerca a sus clientes, conocer sus motivaciones, preferencias, e identificar y analizar los diversos factores que intervienen en el proceso de decisión de compra y post-compra, es decir, estar cada vez más cerca de su consumidor (Ciribelli & Samuel, 2015).

Para comenzar a comprender el ambiente en el que el producto o marca quiere participar, es fundamental preguntarse ¿quién es el consumidor? Esto permitirá conocer los gustos y preferencias propias de cada segmento del mercado, permitiendo decidir con precisión, cuál es la estrategia más apropiada para llegar al mercado meta y asegurar una venta exitosa, la cual idóneamente llegará a convertirse en una relación de retención de clientes leales.

De acuerdo con Schiffman & Kanuk (1991), el comportamiento del consumidor es el estudio del comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. Se enfoca en la forma que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo.

Este proceso permite que los encargados de marketing entiendan y prevean el comportamiento del consumidor en el mercado, sin considerar solamente qué compran, sino también el por qué, cuándo, con quién, cómo y con cuánta frecuencia realizan estas compras con el objetivo de brindar al consumidor una satisfacción mayor que la competencia.

5.5.1.1. Decisiones de Consumo

Para lograr lo anterior es importante conocer el proceso mediante el cual el consumidor decide comprar el producto y que factores son los que afectan su decisión.

5.5.1.1.1. Proceso de Decisión de Compra

Este proceso es una interacción muy compleja de muchos factores determinantes de la conducta. A pesar de haber una gran cantidad de modelos, el más utilizado es el propuesto por Jhon Dewey (1910), el cual considera 5 etapas:

- 1) Reconocimiento del problema:** El reconocimiento de la necesidad sentida por el consumidor (Schiffman & Kanuk, 2010) parece ocurrir de 2 maneras. Algunas desde el estado real, que es cuando un producto no se desempeña de manera satisfactoria, y otra, desde un estado deseado, en el cual el deseo de algo nuevo desencadena este reconocimiento. La activación para la percepción diferencial puede tener su origen tanto en un estímulo interno como externo al decisor (Kotler & Armstrong, 2008).

Esto también puede ocurrir por un cambio en la percepción del estado ideal estimulado por diversos factores que generan un descontento en la persona e incitan a la satisfacción de la necesidad (solución del problema).

Ambas situaciones pueden ser motivadas por publicidad realizada por la empresa, por lo que es importante estar evaluando cuál es el momento oportuno y qué forma es la óptima para conectar con las personas con el objetivo de incentivar el reconocimiento de necesidades.

- 2) **Búsqueda de información:** Esto es el esfuerzo de los compradores en la búsqueda de los entornos de negocio internos y externos para identificar y observar las fuentes de información relacionadas con la decisión de compra. El comprador tiene que informarse sobre las opciones que tiene. Aquí las acciones de marketing toman un rol fundamental. Es importante estar en el momento preciso en que las personas inicien este proceso de búsqueda, además de entregarles una amplia descripción del producto o servicio. Este último punto ha cobrado una mayor relevancia sobre todo en los últimos años, en los que el consumidor se ha vuelto mucho más exigente e informado. Como se verá más adelante, además de lograr el proceso de venta y una gran experiencia con el producto o servicio, es fundamental otorgar un buen servicio post-venta, ya que de esta forma, se podrá llegar a los futuros consumidores mediante recomendaciones de terceros, el cual es uno de los principales medios de búsqueda en esta etapa.
- 3) **Evaluación de alternativas:** En esta fase, el comprador hace uso de diversos criterios valorativos para comparar las alternativas que se le ofrecen en su elección. Estos atributos o especificaciones que el comprador usa como elementos comparativos se

pueden considerar que son los resultados deseados de la elección o uso de una alternativa (Vivar, 1992).

En esta etapa se hace muy relevante el conocer correctamente al consumidor, así se le puede ofrecer el mix de atributos que él desea, cumpliendo al máximo sus expectativas. También es bueno estudiar a la competencia, para así evaluar cómo ofrecer una mayor satisfacción en los criterios valorados por el futuro consumidor.

4) Decisión de compra: En esta etapa, el comprador escoge una de las varias alternativas. Es esta selección la que determina qué producto o servicio (si es que alguno) va a ser comprado y cuál de los programas de mercado de los vendedores va a tener éxito. No se debe suponer que el proceso de evaluación conduce al comprador implacablemente hacia una selección lógica e imperativa. Esto es inconsistente con la naturaleza de las necesidades de los consumidores (Bell, 1971).

Esta es la parte del proceso más compleja, ya que interactúan un sinnúmero de factores que determinan la acción final. Existen factores psicológicos, económicos e incluso situaciones impredecibles para el comprador, como, por ejemplo, un quiebre de stock al momento de querer realizar la compra.

5) Comportamiento post-compra: En esta etapa, los clientes comparan el producto o servicio con sus expectativas y evalúan si están satisfechos o insatisfechos. Esto puede afectar en gran medida el proceso de decisión para una compra similar de la misma empresa en el futuro (Blythe, 2008), principalmente en la etapa de búsqueda de información y evaluación de alternativas.

Como se mencionó anteriormente, en esta fase es fundamental generar una comunicación positiva con el cliente, para reafirmar su buena elección y que esto derive en una retroalimentación positiva en el futuro. Es importante que el

consumidor se siga sintiendo valorado e importante. Esto aumentará su satisfacción y sentirá una mayor cercanía con la marca, valorándola por sobre otras.

5.5.1.1.2. Factores que afectan el Comportamiento del Consumidor

Según Kotler & Armstrong (2008), los principales factores que influyen marcadamente en las compras de los consumidores corresponden a los siguientes:

1) Factores Culturales:

- **Cultura:** La cultura es uno de los pilares básicos del comportamiento e influye de manera determinante en el mismo. Es el conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de otras instituciones importante y es diferente en cada sociedad. Por ejemplo, se podría considerar la gran cantidad de té que se consume en Chile vs otros países.
- **Subcultura:** Cada cultura incluye subculturas, o grupos más reducidos e identificados que comparten los mismos valores basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas. Muchas subculturas constituyen segmentos de mercado importantes.
- **Clase social:** La sociedad se encuentra estructurada mediante divisiones relativamente permanentes y ordenadas cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Es importante destacar que la clase social no está sólo determinada por el ingreso, sino que se mide como una combinación de factores como ocupación, ingreso, educación, riqueza, entre otros.

2) Factores Sociales:

- **Grupos de referencia:** Son los grupos con los que la persona interactúa e influyen en su comportamiento. Estos pueden ser grupos a los que pertenezca, aspire o rechace.
- **Familia:** Es un grupo social primario cuya influencia sobre la personalidad, actitudes y motivaciones del individuo es muy fuerte. La familia es el grupo básico que proporciona a la persona, desde su infancia, un aprendizaje sobre los productos que debe adquirir y sobre las pautas de comportamiento de consumo. El consumo se verá determinado por las diferentes necesidades y comportamientos de los diversos tipos de familia que hay en la actualidad.
- **Roles y Estatus:** El rol consiste en actividades que se espera realice la gente, según quienes la rodean, lo cual conlleva un estatus que refleja la estima general conferida por la sociedad. Esto influye en las decisiones de consumo de cada individuo.

3) Factores Personales:

- **Edad y etapa del ciclo de vida:** Claramente esto condiciona las decisiones de consumo, ya que los gustos y hábitos van cambiando a lo largo de la vida. Generalmente, grupos de la misma edad tienden a tener comportamientos de consumo similar, sin embargo, cada vez existe una mayor variedad en esto.
- **Ocupación:** De acuerdo a la ocupación que cada persona posea, ésta tendrá diferentes necesidades, por lo tanto, buscará diferentes formas de solucionar sus requerimientos.
- **Situación económica:** Para la mayoría de las personas, este es uno de los factores más determinantes a la hora de tomar una decisión de consumo.

Claramente si se tiene una mayor capacidad económica, se tendrá una disposición distinta frente a la compra de X producto o servicio.

- **Estilo de vida:** Es todo aquello que tiene que ver con la forma de vivir de una persona, sobre todo en cuanto a sus intereses, opiniones y actividades. El estilo de vida comprende algo más que la clase social o personalidad del individuo; es un perfil de como actúa e interactúa en el mundo una persona.
- **Personalidad y Autoconcepto:** Cada individuo tiene una personalidad diferente. Unos tienen más autonomía, seguridad, dominio o sociabilidad. Estas formas de encarar la vida influyen en su comportamiento a la hora de consumir.

4) Factores Psicológicos:

- **Motivación:** Para reconocer una necesidad y empezar el proceso de decisión de compra es necesaria la motivación. Las necesidades y los objetivos evolucionan y cambian constantemente para dar una respuesta a los cambios físicos en el individuo, a la adquisición de nuevas experiencias, a los cambios en su entorno o a interacciones con otras personas; así, a medida que un individuo alcanza sus metas, se plantea otras nuevas. A partir de lo anterior, la motivación de cada persona por satisfacer una necesidad en particular irá cambiando con el tiempo.
- **Percepción:** La percepción es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen inteligible del mundo. Un mismo escenario es percibido de manera diferente por cada individuo, por lo cual, se generarán necesidades distintas, lo que implica un diferente comportamiento de consumo.

- **Aprendizaje:** El comportamiento y los intereses de consumo de las personas se modifican a medida que aprenden ya que adquieren experiencia. Por esto, cada persona actuará de manera diferente ante actos de consumo de acuerdo a los resultados de sus aprendizajes previos.
- **Creencias y actitudes:** Al hacer y aprender, la gente adquiere creencias y actitudes. Ambas determinan el comportamiento de compra y en general, son difíciles de cambiar.

5.5.2. Segmentación de Mercado

Debido a lo complejo que resulta conocer y comprender gustos y preferencias de cada uno de los consumidores, los especialistas de marketing recurren a la segmentación de mercado para poder tomar las decisiones adecuadas en la elaboración del plan estratégico de la empresa.

La American Marketing Association (2006) define la segmentación de mercado como el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas (Kotler & Armstrong, 2008).

Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí (Ferrell & Hartline, 2012).

Según Kotler & Armstrong (2008), las principales variables de segmentación que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumo son:

- **Segmentación Geográfica:** Esta segmentación divide al mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios.
- **Segmentación Demográfica:** Divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Estos factores son los más utilizados a la hora de segmentar un mercado, en parte porque las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas. Además, las variables demográficas son más fáciles de medir que otros tipos de variables.
- **Segmentación Psicográfica:** Este tipo de segmentación divide al mercado en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida o características de personalidad.
- **Segmentación Conductual:** Divide al mercado en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Algunas de las variables que incluye corresponden a la ocasión y frecuencia de compra.

Otro tipo de segmentación bastante utilizada es la que toma como base múltiples variables de diferentes tipos con el objetivo de identificar grupos pequeños mejor definidos.

Teniendo identificados los diferentes segmentos, se debe estudiar detalladamente las características de cada uno de éstos, con la finalidad de generar un claro perfil de segmento. Luego, se debe evaluar el atractivo de cada segmento para saber en cuál o cuáles de estos es

más conveniente participar. A partir de esto, se puede establecer el posicionamiento competitivo del producto y crear un marketing mix que apoye y permita alcanzar lo planteado.

5.5.3. Estudio de la Competencia

La posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2008). Por esto es imprescindible, realizar un análisis que permita tener claro el desempeño que está teniendo la competencia en el mercado.

La competencia está conformada por el conjunto de empresas que satisfacen la misma necesidad al cliente (Kotler, 2001). Este mismo autor señala que, de forma constante, la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los demás competidores cercanos más próximos. De esta forma, le será posible identificar áreas de ventaja competitiva y plantear un plan de marketing eficaz.

Para poder tener un panorama más claro del entorno competitivo de la compañía, es importante responder 5 interrogantes (Kotler, 2001):

- 1) **¿Quiénes son los competidores?:** Los competidores no están solo conformados por los productos que son iguales que el ofrecido, si no por todos aquellos que logran satisfacer la misma necesidad que éste. Aquí también es importante comprender cómo funciona la industria en que el producto se desenvuelve, identificando si hay muchos o pocos vendedores y si el producto es homogéneo o altamente diferenciado.
- 2) **¿Cuáles son sus estrategias?:** Quienes persiguen el mercado meta con la misma estrategia son los competidores más cercanos, es importante identificarlos para poder

deducir su grado de reacción y así hacer predicciones futuras respecto a esto, adelantándose a sus movimientos.

- 3) **¿Cuáles son sus objetivos?:** Es primordial saber qué es lo que los competidores más cercanos buscan en el mercado. De esta forma, se puede saber hacia dónde están dirigidas sus acciones y qué las impulsa, permitiendo predecir su comportamiento y, por lo tanto, reaccionar de forma más rápida.
- 4) **¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?:** Aquí cobra vital importancia la data otorgada por la investigación de mercado. A partir de datos como el nivel de ventas, participación de mercado, margen de utilidad, crecimiento, inversiones, etc., se puede tener un panorama mucho más claro de cómo funcionan los competidores y cuáles son sus pros y contras.
- 5) **¿Cuáles son sus patrones de reacción?:** A medida que se estudie la competencia, será posible identificar su filosofía de negocio y la manera en que reacciona frente a las acciones de los demás participantes del mercado. Algunos de los principales perfiles son:
 - **Competidor Rezagado:** No reacciona de forma rápida. Es necesario identificar el motivo de esto.
 - **Competidor Selectivo:** Este competidor reacciona sólo ante cierto tipo de ataques.
 - **Competidor Tigre:** Ante cualquier acción por parte de la competencia, este competidor reaccionara de forma rápida y enérgica.
 - **Competidor Aleatorio:** No hay patrón predecible de corrección.

Claramente, de forma práctica es muy poco probable que un competidor se encasille 100% en uno de estos perfiles, sin embargo, si se puede inclinar más hacia uno u otro y es importante tenerlo en cuenta.

Respondiendo estas preguntas, los encargados de marketing pueden planear de mejor forma su estrategia, estableciendo contra cuál o cuáles empresas competir y si lo harán de una forma pasiva o agresiva.

5.5.4. Nielsen

En el caso de Unilever, la recopilación de la mayor parte de esta información es obtenida mediante Nielsen. Nielsen es una empresa global independiente de medición y datos para bienes de consumo de rápido movimiento, el comportamiento del consumidor, y los medios de comunicación. Con presencia en más de 100 países y servicios que cubren más del 90% de la población y PIB mundial, Nielsen proporciona a los clientes datos sobre lo que ven los consumidores (programación, publicidad) y lo que compran (categorías, marcas, productos) a nivel mundial, local y cómo se cruzan estas opciones (Nielsen, 2015). Es en la segunda categoría donde le otorga servicios a Unilever Chile, permitiéndole obtener datos del consumo en el mercado nacional.

El segmento de compra proporciona datos de medición de transacciones minoristas, información sobre el comportamiento del consumidor y análisis principalmente para empresas de la industria de bienes de consumo envasados. Estos datos de compra proporcionan participación de mercado, volúmenes de ventas competitivos e insights sobre actividades como distribución, precios, comercialización y promoción. Esto ayuda a los clientes a mejorar sus decisiones de fabricación, marketing y ventas para aumentar su participación de mercado.

La información de ventas minoristas es recopilada utilizando tecnología de punto de venta electrónica y/o equipos auditores locales. La red de tiendas que abarca Nielsen incluye tiendas de comestibles, farmacias, otras tiendas minoristas y comercio electrónico de retailers, quienes, a través de diversos acuerdos de cooperación acceden a compartir sus datos de ventas.

Nielsen también entrega paneles de consumidores que ayudan a comprender la dinámica del nivel de compra de los consumidores en el hogar. Entre otras cosas, esta información ofrece insights sobre el comportamiento del comprador, como probar y repetir la compra de nuevos productos y probables sustitutos, así como la segmentación de clientes (Nielsen, 2015).

Nielsen proporciona una radiografía completa y precisa de los consumidores y mercados en todo el mundo, ofreciendo una visión completa sobre las tendencias y hábitos.

5.6. Antecedentes de la Empresa

5.6.1. Historia

Unilever es una empresa fundada con un sentido de propósito que sigue vigente en la actualidad (Unilever Chile, 2020). De acuerdo con su propia página, la historia de la empresa a nivel global se puede observar en la siguiente línea de tiempo:

1885 - 1899	<p>Jurgens y Van den Bergh abren sus primeras fábricas para producir margarina.</p> <p>Lever & Co comienza a producir jabones y productos de limpieza.</p>
-------------	--

1900 - 1909	Debido a la gran expansión que tuvieron Jurgens y Van den Bergh y al repentino y considerable incremento en el costo de las materias primas, ambas compañías hacen un trato para formar una asociación y compartir las ganancias.
1910 - 1919	La primera guerra mundial incrementa la demanda de jabón y margarina y el gobierno pasa a controlar las materias primas necesarias para la producción de estos insumos. Debido a lo anterior, se produjo un crecimiento en las asociaciones comerciales de las empresas para proteger sus intereses compartidos.
1920 - 1929	<p>Ambas compañías continúan adquiriendo filiales que le permitan seguir teniendo el control del mercado.</p> <p>Jurgens y Van den Bergh se fusionan y crean Margarine Unie. Posteriormente, Margarine Unie y Lever Brothers firman un acuerdo para finalmente crear Unilever.</p>
1930 - 1939	Unilever se establece oficialmente el 1 de enero de 1930. Sus inicios no fueron fáciles, ya que esta década inicia con la Gran Depresión y termina con la II Guerra Mundial. A pesar de esto, la empresa continúa expandiéndose mediante una diversificación del portafolio.
1940 - 1949	Unilever se expande en el mercado de alimentos y se toma como decisión política de la empresa la independencia de Unilever en cada mercado local.

1950 - 1959	<p>El periodo post guerra trae consigo un auge en el consumo, permitiendo expandirse hacia nuevos mercados emergentes. Unilever incrementa su enfoque en tecnología y desarrolla nuevos alimentos.</p>
1960 - 1969	<p>La expansión de la economía global y la mejora en el nivel de vida provocan que Unilever pueda expandirse y diversificarse mediante la innovación y adquisición de productos.</p>
1970 - 1979	<p>Las condiciones económicas de esta década no eran las mejores, lo que provocó un estancamiento en las ventas de Unilever. De todas formas, continúa diversificándose mediante el desarrollo de nuevos productos.</p>
1980 - 1989	<p>En esta década hay un cambio radical en la estrategia de Unilever. Deciden enfocarse solamente en las áreas de los productos más importantes y con los mercados más fuertes con un gran potencial de crecimiento.</p>
1990 - 1999	<p>La empresa continúa retirando marcas del mercado con el objetivo de centrarse sólo en aquellas que demuestran mayor potencial. Además, comienzan sus acciones de agricultura sostenible y principios empresariales.</p>
2000 - 2009	<p>Unilever se transforma organizacional y estratégicamente. El objetivo es simplificar la empresa y aprovechar su escala de manera más eficaz, mientras reducen el impacto general en el medioambiente, incorporando un pensamiento sostenible.</p>

<p>2010 Actualidad</p>	<p>–</p> <p>Unilever continúa mostrando un crecimiento rentable consistente en mercados volátiles, a la vez que fortalecen la sostenibilidad del portafolio. En 2010 se lanza el Plan Unilever para una Vida Sostenible, un modelo de negocios con diversos objetivos y metas que impulsan el crecimiento de la empresa mientras aprovechan su alcance y experiencia para crear un cambio en el mundo.</p>
----------------------------	--

En el caso particular de Chile, Unilever está presente desde el año 1928, con sus primeras importaciones de productos. Cuenta con más de 1.000 colaboradores y maneja alrededor de 25 marcas en el mercado nacional.

5.6.2. Propósito

El propósito corporativo de Unilever dice que (Unilever Chile, 2020) para tener éxito se requiere de “los más altos estándares de comportamiento corporativo con todas las personas con quienes trabajan, las comunidades con las que tienen contacto y el entorno en el cual tienen un impacto”.

Este propósito define sus aspiraciones para manejar la compañía. Está apuntalado con el código de principios empresariales de Unilever, el cual, describe los estándares operacionales, la estrategia para la gobernanza y responsabilidad corporativa en cualquier parte del mundo.

Unilever también tiene su propósito en cuenta al momento de seleccionar a sus proveedores, los que quieren que tengan valores similares a ellos y que trabajen bajo los mismos estándares.

5.6.3. Principios

Unilever identifica 14 principios (Unilever Chile, 2020) que regulan e impulsan sus actividades. Estos son los siguientes:

- 1) **Normas de Conducta:** Realizan sus operaciones de forma honesta, íntegra y abierta, respetando los derechos humanos, así como los intereses de sus empleados y con quienes se relacionan.
- 2) **Cumplimiento de la Ley:** Las empresas y empleados deben cumplir las leyes y normativas del país en el que estén operando.
- 3) **Empleados:** Unilever tiene un compromiso con la diversidad en el entorno laboral, en el que exista la confianza y el respeto mutuo, y donde todos se sientan responsables del desempeño y la reputación de la compañía. Además, se trabajará en conjunto para desarrollar y mejorar las habilidades y capacidades de cada individuo.
- 4) **Consumidores:** Unilever se compromete a ofrecer productos y servicios de marca que ofrezcan valor de forma consistente en términos de precio y calidad, y que resulten seguros para el uso para el cual fueron diseñados.
- 5) **Accionistas:** Se ofrecerá a todos los accionistas información oportuna, regular y fiable sobre las actividades, estructuras, situación financiera y desempeño de la compañía.
- 6) **Socios Empresariales:** Unilever se compromete a establecer relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores, clientes y socios empresariales, los cuales se espera que adopten principios de negocios acordes a la empresa.
- 7) **Participación en la Comunidad:** Unilever se esfuerza para cumplir sus obligaciones con las poblaciones y comunidades en las que operan.

- 8) Actividades Públicas:** Unilever coopera con gobiernos y otras organizaciones, tanto de forma directa como a través de organismos como asociaciones comerciales, en el desarrollo de propuestas de ley y otras regulaciones que puedan afectar sus intereses comerciales legítimos. Unilever no apoya a partidos políticos ni financia grupos cuyas actividades estén destinadas a promover intereses partidistas.
- 9) Medioambiente:** Unilever se compromete a mejorar de forma continua la gestión de su huella ambiental y aspira a cumplir su objetivo a largo plazo de desarrollar un negocio sostenible.
- 10) Innovación:** Unilever trabajará basado en principios científicos demostrados en sus innovaciones, aplicando estrictas normas de seguridad a sus productos.
- 11) Competencia:** Unilever cree en la competencia enérgica pero justa y apoya el desarrollo de las leyes pertinentes sobre competencia.
- 12) Integridad del Negocio:** Unilever no ofrece ni recibe, ya sea directa o indirectamente, ningún tipo de soborno u otras ventajas indebidas para su beneficio económico o comercial.
- 13) Conflictos de Intereses:** Se espera que todos los empleados de Unilever eviten las actividades personales y los intereses financieros que pudieran entrar en conflicto con sus responsabilidades para con la compañía.
- 14) Cumplimiento, Seguimiento e Información:** El cumplimiento de estos principios es un elemento esencial en el éxito empresarial. El Directorio de Unilever es responsable de garantizar que estos principios sean aplicados en toda la empresa. Cualquier infracción al Código debe ser reportada inmediatamente.

5.6.4. Big C

Las marcas que comercializa Unilever se pueden clasificar en 3 grandes categorías (Big C). Estas son las siguientes:

- **Home Care:** Productos para el cuidado y limpieza del hogar.
- **Beauty & Personal Care:** Productos para el cuidado y limpieza personal.
- **Foods & Refreshment:** Productos alimenticios.

5.6.5. Categorías

Dentro de cada Big C mencionada anteriormente, se pueden encontrar subcategorías, las cuales son las siguientes:

- **Home Care:**
 - Solution Wash (Polvo/Líquidos): Detergentes.
 - Cleaners: Limpiadores.
 - Dishwash: Lavalozas.
 - Conditioners: Suavizantes.
- **Beauty & Personal Care:**
 - Deos: Desodorantes.
 - Hair: Shampoo/Acondicionador y productos para el cuidado del cabello.
 - Oral: Productos para el cuidado y limpieza bucal.
 - SkinCleansing (Líquido/Barra): Jabones.
- **Foods & Refreshment:**
 - Mayonesa
 - Ketchup
 - Tomate: Salsas de tomate.

- Té

5.6.6. Marcas

En cada una de estas subcategorías se pueden encontrar diferentes marcas comercializadas por Unilever. Éstas son las siguientes:

- **Home Care:**
 - **Solution Wash (Polvo/Líquidos)**
 - Omo
 - Drive
 - Rinso
 - Granby
 - Seventh Generation
 - **Cleaners**
 - Cif
 - Seventh Generation
 - Quix
 - Rinso
 - Vim
 - **Dishwash**
 - Quix
 - Cif
 - Seventh Generation
 - Sun
 - **Conditioners**

- Soft
- **Beauty & Personal Care**
 - **Deos:**
 - Axe
 - Dove
 - Rexona
 - Impulse
 - **Hair**
 - Dove
 - Tresemmé
 - Sedal
 - Alberto VO5
 - Clear
 - Le Sancy
 - Linic
 - Suave
 - **Oral**
 - Pepsodent
 - Zendium
 - **SkinCleansing (Líquido/Barra)**
 - Dove
 - Le Sancy
 - Rexona
 - Axe

- St. Ives
 - Lux
- **Foods & Refreshment**
 - **Mayonesa**
 - Hellmann's – Supreme
 - JB
 - Click
 - **Ketchup**
 - Hellmann's - Supreme
 - JB
 - Malloa
 - **Tomate**
 - Malloa
 - Doña Clara
 - **Té**
 - Lipton

5.6.7. Tiers y Segmentos

Dependiendo de la categoría, Unilever realiza diferentes divisiones en tiers o segmentos.

La palabra tier hace referencia a niveles y es utilizada para separar los productos ofrecidos en la categoría de acuerdo con sus atributos y valor. Generalmente, se utilizan los siguientes:

- **Tier 1:** En este nivel se encuentran los productos premium. Responden a las necesidades de un consumidor más exigente que está dispuesto a pagar más para obtener un mayor beneficio. Son productos de ticket alto.
- **Tier 2:** Este nivel contiene los productos de nivel medio, los cuales tienen un ticket medio también. Es alcanzable para la mayoría de los consumidores que buscan un producto de calidad regular sin realizar un mayor gasto.
- **Tier 3:** Este nivel también es llamado de conveniencia. Los productos de este tier compiten por precio, siendo ese su principal atributo.

En algunos casos se incluyen tiers adicionales a estos, como es en el caso de Hair, en el que se suma tier kids y tier anticaspa, o en el caso de Mayonesa, donde se incluye tier vegano.

En algunas categorías, no se utiliza esta división y sólo se crean pequeños segmentos que permitan a los expertos de marketing poder visualizar los KPIs requeridos de mejor forma. Pueden ser segmentos determinados por su formato (por ejemplo, en el caso de cleaners que se segmenta por crema, gatillo, gel, etc.), segmentos de acuerdo a las diferentes variedades (por ejemplo, en la categoría de lavalozas se segmenta por ultraconcentrado, concentrado, lavavajillas) o de acuerdo al público que está dirigido (por ejemplo, el caso de desodorantes que se segmenta por género, masculino y femenino).

Esta división siempre está bajo el criterio de quienes estén trabajando con la marca en el momento, ya que, si se considera que para entender de una manera más clara el mercado es necesario crear nuevos segmentos, es primordial hacer esta reestructuración, por lo que estas clasificaciones no son 100% fijas. Además, también está condicionado por las

innovaciones y delist (eliminación de productos del portafolio) que haya en cada categoría, las cuales pueden cambiar la manera en que se está acostumbrado a estudiar el mercado.

5.7. KPIs

Un KPI (Key Performance Indicator) es una métrica (dato numérico) que representa a una variable o un factor de importancia con relación a los objetivos que se trazan en un plan o en una estrategia (Pérez & Gardey, 2019). Son herramientas imprescindibles para directivos y managers de la empresa para conocer en qué situación se encuentran actualmente y así poder tomar una decisión asertiva.

5.7.1. KPIs de Marketing Analizados en Unilever

Los principales KPIs de marketing analizados en Unilever son los siguientes:

- **Market Share**
- **HomeScan**
- **Parejas de Precios**

5.7.1.1. Market Share

Market Share, o también conocido como “Participación de Mercado”, indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento. Este porcentaje puede ser medido en términos de unidades vendidas, valor o volumen de ventas.

El market share es un índice de competitividad, que indica que tan bien se está desempeñando la empresa en el mercado en relación a los competidores y ayuda a identificar oportunidades de crecimiento. En Unilever los 2 principales Market Share a evaluar son:

- **Share Valor:** Calcula el porcentaje de participación de mercado de la marca respecto a la competencia en términos monetarios. Los datos respecto a las ventas son usualmente expresados en pesos chilenos.
- **Share Volumen:** Calcula el porcentaje de participación de mercado de la marca respecto a la competencia en términos de volumen. Los datos respecto a las ventas son usualmente expresados en toneladas.

Ambos shares son calculados de manera mensual, trimestral y anual. Además de poder compararse con la competencia, permite evaluar el desempeño de la marca en el mismo período del año anterior e identificar los motivos que provocan el crecimiento o decrecimiento de share en la industria (crecimiento de mercado, aumento de share por parte de la competencia, etc.).

Nielsen, que es la empresa de investigación de mercado que entrega estos datos a Unilever, también permite observar otros datos del comportamiento de las marcas en un periodo determinado, como, por ejemplo, distribución, precio promedio, precio promocional, entre otras. Con esto es posible que Unilever estudie si es debido a uno de estos factores que hubo un cambio en su share y pueda aplicar las estrategias adecuadas.

Estos datos son visualizables respecto a fabricante, marca, variedad, formato e incluso a nivel de cada SKU.

5.7.1.2. HomeScan

Indica los hábitos de consumo de los hogares, permitiendo observar la dinámica del consumidor subyacente a sus patrones de venta. Disponer de esta información, permite que las empresas puedan maximizar el potencial de sus marcas, al poder centrarse en determinar

que estrategias de marketing pueden ser necesarias para cambiar o reforzar el comportamiento del consumidor (Muñiz & Muñiz, 2018). Los 3 principales patrones de consumo estudiados por Unilever son:

- **Penetración:** Es el % de hogares que han comprado el producto en un determinado canal o minorista durante un periodo determinado. Cuanto más alto, mejor. También permite saber la oportunidad que tiene la marca en un segmento determinado.
- **Frecuencia:** Es la cantidad de veces que un hogar compra el producto durante un período de tiempo determinado.
- **Gasto Medio:** Es el monto promedio que gasta el hogar en la compra de un producto durante un periodo determinado. Es medido en pesos chilenos.

Además de estos existen otras variables de consumo en el panel entregado por Nielsen, las cuales son:

- **Ticket:** Monto promedio que se paga en un periodo determinado por un ítem del producto estudiado. Se mide en pesos chilenos.
- **Volumen Medio:** Se mide en litros o toneladas. Indica cuanto volumen se compró en promedio de un producto en los hogares durante un periodo determinado.
- **Volumen por Ocasión:** Es el volumen promedio que compra cada hogar en cada ocasión de compra durante un periodo determinado. Se mide en litros o toneladas.

Todos estos KPIs son estudiados en periodos de UAM (último año móvil), PAM (penúltimo año móvil), YTD (year to day) año anterior, YTD año actual. En cuanto a las aperturas que Nielsen entrega para estos datos, éstos pueden ser visualizados por fabricante,

marca, variedad y segmento. También es posible revisarlos por canal, pero no está disponible el cruce canal/marca.

Otra forma de visualizar estas variables es respecto al grupo socioeconómico, cantidad de integrantes del grupo familiar, edad de la dueña de casa y estructura familiar (con o sin niños). Esta información está disponible sólo por segmento o tier.

5.7.1.3. Parejas de Precios

En cada categoría, los expertos de marketing de Unilever fijan un Strategic Price Index (SPI) respecto a la competencia, es decir, a qué % del precio de la competencia se debería estar comercializando el producto ofrecido por Unilever. Dependiendo de la categoría, se fija el SPI por SKU o por marca.

Luego, de manera mensual, Nielsen envía un reporte de a qué % estuvo realmente Unilever respecto a la competencia, ya que, como compañía, Unilever entrega precios de venta sugeridos (PVS) a sus clientes, sin embargo, cada punto de venta es el encargado de definir los precios que manejarán.

Unilever acepta una tolerancia del 5% en sus parejas de precios. Fuera de esto, se empieza a analizar con el resto de información qué ha estado provocando ese diferencial en el precio.

Estos datos se agrupan en periodos mensuales, trimestrales, anuales, YTD año anterior y YTD año actual. Dependiendo de la categoría, se entrega un reporte dividido por segmento o tier y por canal.

5.7.2. KPIs Financieros Analizados en Unilever

Los KPIs financieros para Unilever se encuentran en un reporte hecho por el área de Finanzas de la compañía llamado P&L.

5.7.2.1. P&L

P&L significa Profit&Loss. Es un estado de resultados de Unilever en cierto periodo determinado. Es una forma de reportar y planificar los resultados que permite llevar un tracking del cumplimiento de objetivos y contribuye a tener un mayor control del negocio.

El P&L está estructurado de la siguiente manera:

+	Gross Sales Value (GSV): Venta bruta sin ningún descuento aplicado. Considera el precio de lista sin IVA.
-	CPP On: Descuento promocional hacia el consumidor final.
-	Rutas de Precio: Descuento aplicado para diferenciar canales.
-	Other On: Gastos aplicados con notas de crédito y logística.
=	Net Invoice Value (NIV): Facturación neta de Unilever. También se puede identificar como Sell-In.
-	CPP Off: Descuento promocional hacia el consumidor final cargado como provisión para el periodo n+1.
-	Other Off: Acuerdos comerciales cargados como provisión.
=	Turnover (TO): Ingreso neto de Unilever.
-	Supply Chain Cost (SCC): Costos asociados al producto y su distribución.
=	Gross Profit (GP): Margen bruto del producto o categoría.

-	<p>Brand and Marketing Investment (BMI):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advertising (ADV): Inversión en campañas y agencias. • Promotional Expenses (PE): <ul style="list-style-type: none"> • PE Consumer: Directo al consumidor (muestras, stickers) • PE Ventas: Reponedores, despachos. • PE Trade Marketing: Activaciones en PDV.
=	Profit Before Overheads (PBO): Margen neto del producto o categoría.
-	Overheads: Gastos de administración, investigación de mercado, capacitaciones, etc.
=	Customer Contribution (CC) / Underlying Operation Profit (UOP): Ganancia final.

Los principales ratios que se analizan a partir de este estado de resultados son los siguientes:

- **Underlying Sales Growth (USG):** Indicador de crecimiento. Es la diferencia porcentual de TO entre el año en curso y el año anterior.
- **Gross Margin (GM):** (GP/TO) Indicador de rentabilidad. Es el margen bruto del producto, marca o categoría.
- **BMI%:** (BMI/TO) Grado de inversión del producto, marca o categoría sobre las ventas netas.
- **PBO%:** (PBO/TO) Margen neto del producto, marca o categoría.
- **CC%:** (CC/TO) Rentabilidad final de canales/clientes.
- **UOM%:** (UOP/TO) Rentabilidad ONE de Unilever.

6. METODOLOGÍA

6.1. Recopilación de Datos

Para poder optimizar la gestión de datos financieros y de marketing para el uso por parte de esta última área, primero es necesario recolectar ambos tipos de datos para las distintas categorías y marcas. Los datos de marketing se obtienen de los reportes (HomeScan y Parejas de Precios) que envía Nielsen y de las consultas (Market Share) que cada analista de marketing debe generar en este programa, mientras que todos los datos financieros se obtienen del P&L enviado por el área de finanzas de manera mensual.

Para poder enlazar los datos se define como clasificación más pequeña la marca, ya que en el P&L no se encuentra la información clasificada por los segmentos creados para Nielsen. Es menos engorroso hacer las separaciones por marca en las consultas creadas y reportadas por Nielsen, que solicitar a Finanzas que cree nuevas divisiones por los segmentos de cada categoría. Además, se debe recordar que éstos son muy variables, por lo que es más eficiente utilizar una clasificación que perdure mucho más en el tiempo como es la marca.

6.1.1. Reportes HomeScan

Estos reportes son emitidos de manera mensual para las categorías de deos, hair, solution wash y mayonesa; y de manera bimestral para el resto de las categorías.

6.1.2. Reportes Parejas de Precios

Al igual que los anteriores, estos reportes son emitidos de manera mensual para las categorías de deos, hair, solution wash y mayonesa y de manera bimestral para el resto de las categorías. Cada analista es responsable de informar a Nielsen la posición estratégica de

precio de Unilever vs otras marcas/variedades para poder contar siempre con la información más actualizada y acorde a las variaciones del mercado.

6.1.3. Consultas Market Share

Estas consultas son construidas por los analistas de marketing de la compañía y son completamente personalizables. Esto permite que cada uno pueda obtener los datos específicos que estén buscando y que puedan construir su propio orden de la categoría para analizar diversos KPIs.

En estas consultas son personalizables 4 pestañas:

- **Markets:** ¿Cuál es el mercado considerado para hacer las consultas? Nielsen ofrece divisiones por zona, ciudad, supermercados, etc. En este caso se utilizará el mercado nacional total de supermercados, farmacias y perfumerías ofrecido por Nielsen.
- **Products:** ¿Qué ítems, marcas o variedades se analizarán? Esto puede ser tan amplio como el total de producto de todas las marcas (por ejemplo, total mayonesas) o tan fragmentado como un único SKU. Para la elaboración de esta propuesta se considera como clasificación más pequeña: la marca.
- **Periods:** ¿En qué período se estudiarán las consultas? Nielsen entrega información semanal, por lo que se puede agrupar de diferentes formas para crear periodos de acuerdo con los requerimientos de cada usuario. En esta ocasión se crearon periodos mensuales, full year y year to day desde el año 2018 hacia adelante. Se considera desde el año 2018 para poder tener la variación de un año a otro en el 2019.
- **Facts:** ¿Qué aspectos serán analizados? Como se mencionó anteriormente, Nielsen ofrece un gran repertorio de datos a analizar. Para esta propuesta sólo se consideraron

los más relevantes que son Share of Market en valor y volumen, además de las ventas totales en valor (millones de pesos) y volumen (toneladas).

6.1.4. Definición Nombres por Categoría y Marca P&L

Como se pudo ver anteriormente, el P&L entrega una gran cantidad de información financiera, sin embargo, para la propuesta sólo se consideraron las más relevantes para el equipo de marketing. Estos fueron los siguientes KPIs:

- **TONS**
- **TO**
- **PBO**
- **USG**
- **GM**

En el P&L existen diversas clasificaciones, se pueden ver los datos por SKU, por Big C, por categoría, por subdivisiones dentro de las categorías (como por ejemplo polvo/líquido en el caso de SW), por marca, segmentos, etc. El problema radica en que son tantas clasificaciones que es muy complejo encontrar la que se ajusta perfectamente a lo que se está buscando, o incluso, encontrar cuál es la que está más cercano a lo que se busca ya que las categorías son estándar. El P&L tiene un menú desplegable en su pestaña principal (ONE) que es donde se observan los datos, sin embargo, como se mencionó anteriormente, éste es muy extenso, por lo tanto, es difícil seleccionar la clasificación correcta.

Incluso, aunque cada persona se tome el tiempo de buscar en el menú desplegable las categorías, es difícil tener claridad de que incluye cada una de éstas, sobre todo en las marcas que están presentes en más de una categoría. Los SKUs incluidos en cada subdivisión se

pueden visualizar recurriendo a la pestaña “Volumen” del P&L, en la cual se puede filtrar y ver en las columnas qué incluye realmente cada grupo, pero es un proceso que toma bastante tiempo ya que se debe revisar ítem por ítem, además de la lentitud con la que funciona el archivo Excel al contener muchos datos. En la siguiente imagen se puede ver un fragmento de las filas y columnas que contiene esta pestaña.

Marca	Grupo 07	Grupo 06	Grupo 05	Grupo 04	Grupo 03	Grup	Grupo 01	BFPP	DESCRIPCION
Nexus	Hair Care	-	Hair	Nexus	Nexus	-	Hair	1LX	NX SHAMPOO BASE
Nexus	Hair Care	-	Hair	Nexus	Nexus	-	Hair	1MO	NX CONDITIONER BASE
Axe	Hair Care	-	Hair	Axe	Axe HAIR	-	Hair	1OO	AXE MALE STYLING GEL
CLEAR	Hair Care	-	Hair	CLEAR	CLEAR	-	Hair	2OC	CLEAR CONDITIONER
Sedal	Hair Care	-	Hair	Sedal	Sedal	-	Hair	24O	SEDAL SERUM DELINEADOR
Le Sancy	Hair Care	-	Hair	Le Sancy	Le Sancy Hair	-	Hair	2R2	LE SANCY SHAMPOO
Le Sancy	Hair Care	-	Hair	Le Sancy	Le Sancy Hair	-	Hair	2R3	LE SANCY CONDITIONER
Suave	Hair Care	-	Hair	Suave Hair	Suave Hair	-	Hair	1EE	SV CONDITIONER ESS
Suave	Hair Care	-	Hair	Suave Hair	Suave Hair	-	Hair	1EW	SV SHAMPOO ESS
Sedal	Hair Care	-	Hair	Sedal	Sedal	-	Hair	1HA	SEDAL CONDITIONER BASE
Tresemme	Hair Care	-	Hair	Tresemme	Tresemme	-	Hair	1K2	TRES MOUSSE BASE
VOS	Hair Care	-	Hair	VOS	VOS	-	Hair	1KD	VOS CONDITIONER BASE
Tresemme	Hair Care	-	Hair	Tresemme	Tresemme	-	Hair	1KK	TRES HAIR SPRAY BSE
VOS	Hair Care	-	Hair	VOS	VOS	-	Hair	1KP	VOS SHAMPOO BASE
VOS	Hair Care	-	Hair	VOS	VOS	-	Hair	1LD	VOS HARD STYLING GEL BASE
Tresemme	Hair Care	-	Hair	Tresemme	Tresemme	-	Hair	1MA	TRES SHAMPOO BASE
Tresemme	Hair Care	-	Hair	Tresemme	Tresemme	-	Hair	1NO	TRES CONDITIONER BASE
CLEAR	Hair Care	-	Hair	CLEAR	CLEAR	-	Hair	1QP	CLEAR SHAMPOO
Folicure	Hair Care	-	Hair	Folicure	Folicure	-	Hair	1RK	FOLICURE CONDITIONER BASE
Folicure	Hair Care	-	Hair	Folicure	Folicure	-	Hair	1RM	FOLICURE SCALP TREAT BASE

Imagen 1: Extracto Pestaña Volumen

Fuente: P&L Unilever

Utilizando este método, se generó una planilla con la descripción correspondiente para buscar los datos en el P&L. Esto asegura que se evalúen de manera consistente los mismos datos en el tiempo y permite que cualquier persona que deba encargarse de actualizar la BBDD del One Page sepa como buscar los datos y no pierda su tiempo en buscar que contiene cada descripción.

Como se mencionó anteriormente, en algunos casos sólo se puede considerar la descripción que se encuentre más cercana a lo que se está buscando, ya que son categorías estándar creadas por el área de finanzas. Es importante indicar el motivo de estas salvedades, para que la persona que utilice esta información lo tenga en consideración. En el caso de esta propuesta, esto sucede en las siguientes categorías:

- **Tomate:** Esta descripción es la más precisa para analizar los datos de las salsas de tomate comercializadas por Unilever, sin embargo, existe una leve diferencia en los datos ya que incluye la venta de la marca Knorr (ventas muy pequeñas) y no solo Malloa, que es lo analizado en Market.
- **CIF:** Se considera para CIF Cleaners, pero incluye CIF Dishwash (1 SKU).
- **Hair:** Para considerar todas las marcas de Unilever que participan en la categoría de pelo se considera esta descripción, sin embargo, existe una leve diferencia ya que ésta incluye las ventas por Axe Gel, las cuales no son consideradas en Market.
- **Core:** Para estudiar el Core de Pepsodent se utiliza esta descripción, pero se debe tener en cuenta que incluye los ítems del segmento Kids.
- **SCL Líquido:** Sólo existe información desde el 2019. Antes no había separación por formato.
- **SCL Barra:** Sólo existe información desde el 2019. Antes no había separación por formato.

A continuación, se adjunta la planilla en la cual se encuentra la descripción para buscar los datos en el P&L de cada marca, la cual fue creada para agilizar la posterior actualización de la información:

Big C	Categoría	Marca	Descripción P&L
F&R	Mayonesa	Click	Click Mayonesa
F&R	Mayonesa	Hellmann's	Hell May
F&R	Mayonesa	Supreme	Hell Supreme May
F&R	Mayonesa	JB	JB May
F&R	Mayonesa	Total	Mayonesa
F&R	Ketchup	Hellmann's	Hellmanns Ket
F&R	Ketchup	JB	JB Ket
F&R	Ketchup	Malloa	Malloa Ket
F&R	Ketchup	Total	Ketchup

F&R	TBB	Lipton	Lipton
F&R	TBB	Total	TBB
F&R	Tomate	Malloa	Malloa TBCI
F&R	Tomate	Doña Clara	Doña Clara
F&R	Tomate	Total	Tomate
HC	Solution Wash	Omo Líquido	Omo Líquido
HC	Solution Wash	Omo Polvo	Omo Polvo
HC	Solution Wash	Rinso Líquido	Rinso Líquido
HC	Solution Wash	Rinso Polvo	Rinso Polvo
HC	Solution Wash	Drive Líquido	Drive Líquido
HC	Solution Wash	Drive Polvo	Drive Polvo
HC	Solution Wash	Granby Líquido	Granby Líquido
HC	Solution Wash	Granby Polvo	Granby Polvo
HC	Solution Wash	SVG Líquido	SW SVG
HC	Solution Wash	Total Líquido	Líquidos
HC	Solution Wash	Total Polvo	Polvos
HC	Solution Wash	Total	SW
HC	Cleaners	Vim	VIM
HC	Cleaners	Cif	CIF
HC	Cleaners	Rinso	CL Rinso
HC	Cleaners	SVG	CL SVG
HC	Cleaners	Quix	CL Quix
HC	Cleaners	Total	Cleaners
HC	Dishwash	SUN	SUN
HC	Dishwash	Cif	Cif Hand Dishwash Ultra
HC	Dishwash	Quix	Quix
HC	Dishwash	SVG	DW SVG
HC	Dishwash	Total	Dishwash
HC	Conditioners	Soft	Soft
HC	Conditioners	Soft Concentrado	Soft Concentrado
HC	Conditioners	Total	Conditioners
BPC	Deos	Axe	Axe Deos
BPC	Deos	Dove	Dove Deos
BPC	Deos	Impulse	Impulse Deos
BPC	Deos	Rexona	Rexona Deos
BPC	Deos	Total	Deo
BPC	Hair	Dove	Dove Hair
BPC	Hair	Sedal	Sedal
BPC	Hair	Tresemme	Tresemme
BPC	Hair	Le Sancy	Le Sancy Hair
BPC	Hair	VO5	VO5

BPC	Hair	Linic	Linic
BPC	Hair	Clear	CLEAR
BPC	Hair	Suave	Suave Hair
BPC	Hair	Total	Hair
BPC	Oral	Pepsodent Triple	Triple
BPC	Oral	Pepsodent Core	Core
BPC	Oral	Pepsodent Advanced	Advanced
BPC	Oral	Pepsodent Whitening	Whitening
BPC	Oral	Zendium	Pastas Zendium
BPC	Oral	Total	Oral Pastas
BPC	Skin Cleansing	Axe	Axe SCL
BPC	Skin Cleansing	Dove	Dove SCL
BPC	Skin Cleansing	Le Sancy	Le Sancy SCL
BPC	Skin Cleansing	Lux	Lux
BPC	Skin Cleansing	Rexona	Rexona SCL
BPC	Skin Cleansing	St Ives	St Ives SCL
BPC	Skin Cleansing	Total Líquido	SCL Liquido
BPC	Skin Cleansing	Total Barra	SCL Barra
BPC	Skin Cleansing	Total	SCL
F&R	Total	Total	F&R
HC	Total	Total	HC
BPC	Total	Total	PC

Tabla 1: Descripción P&L/Categoría/Marca

Fuente: Elaboración Propia

Con lo anterior se pudo extraer los KPIs financieros correspondientes asociados a cada marca.

6.2. Creación de Base de Datos

Para crear la base de datos del One Page Inicial se crearon las siguientes pestañas de Excel:

- **Base Total:** En esta pestaña se consideraron los datos del P&L (TONS, TO, PBO, USG, GM) y Market Share (M. Val, M. Vol, SOM Val, SOM Vol), los cuales se localizaron en las columnas. Además, se agregaron 2 columnas que calculan el

porcentaje de variación de ventas en valor y volumen entre periodos. Para incluir los periodos se tuvo que hacer uso de filas y columnas con las categorías Año (2018, 2019, 2020, FY, YTD) y Mes (Ene-Dic, Q1-Q2-Q3-Q4, FY 18-FY 19-FY 20, YTD 19-YTD 20).

- **HS:** Esta pestaña contiene en sus columnas las variables Big C, Categoría, Marca, Periodo, Penetración, Frecuencia y Gasto Medio. Los datos de cada uno de ellos son puestos en las filas.
- **PP:** Esta pestaña contiene en sus columnas las variables Big C, Categoría, Comparación, Periodo, Valores, 5% más y 5% menos. En las filas de comparación se encuentran un vs del ítem de Unilever con ítem de la competencia. En periodo se incluye Ene-Dic 19/20, Q1, Q2, Q3, Q4 19/20 y una fila llamada Target, la cual se consideró en esta columna sólo por temas posteriores de estructura de tablas. En la columna Valores, para el Target se indica el SPI (Strategic Price Index) que ha sido definido y para el resto de los periodos el índice al que realmente se estuvo en el mercado. Las columnas 5% más y 5% menos fueron incluidas para establecer el parámetro dentro del cual se puede desplazar el SPI, lo cual será útil para una construcción de tablas gráficas.
- **BMI:** En esta pestaña incluye sólo datos del P&L (ADV, Pe Consumer, Pe Marketing, Pe Ventas). Los periodos van estructurados de la misma manera que en la pestaña de Base Total. Como estos datos son extraídos de un Estado de Resultados existen unos negativos (costos) y otros positivos (reservas), por lo que se agruparon todas las reservas de un periodo en una columna y todos los costos del mismo periodo en otra. Éstos últimos fueron multiplicados por -1 para obtener su valor positivo y

poder calcular el monto total circulante en costos y reservas del periodo. Con esto, se pudo calcular el % de costo/reserva de cada línea de BMI.

6.3. Diseño ONE PAGE Excel

En un inicio, se creó un One Page con los ratios importantes en Excel. Para esto, se tuvo que crear tablas dinámicas las cuales fueron posteriormente linkeadas a esta pestaña ONE considerando 3 filtros dinámicos, conectados entre sí, los cuales eran:

- **Big C**
- **Categoría**
- **Marca**

Con esto se logró armar un One Page en Excel, pero éste no cumplía al 100% lo que el equipo quería, ya que era muy poco personalizable de acuerdo con las necesidades de cada usuario y, además, no eliminaba el problema de la lentitud del software al procesar muchos datos. Además, era imposible condensar toda la información en una página estándar, ya que quedaba muy extenso y poco llamativo de forma visual. Una de las cosas que se buscaba era que, de forma visual, un usuario pudiera comprender de forma rápida el panorama completo de la Marca/Categoría/Big C y esto no lo lograba.

Este One Page consideraba los datos de Mercado Valor, Mercado Volumen, Share Valor, Share Volumen, TONS, TO, GM, PBO, USG y BMI Split. Todos estos datos eran presentados de manera gráfica, lo cual no era muy conveniente para números como los que entrega TO, GM, PBO, USG, ya que causa más confusión en vez de mostrar claridad. Además, el BMI era presentado en su valor absoluto sin separación por línea de costo, por lo que ocurría lo mismo que con los datos anteriormente mencionados.

Los datos de HHP y Parejas de Precios iban enlazados desde otras pestañas y al haber una gran variedad entre las cantidades de datos que tiene cada una de las categorías/marcas en estos análisis, el diseño del One Page se desconfiguraba. A continuación, se muestra cómo eran presentados los datos en Excel:



Imagen 2: Draft ONE PAGE Excel I

Fuente: Elaboración Propia



Imagen 3: Draft ONE PAGE Excel II

Fuente: Elaboración Propia

6.4. Diseño ONE PAGE Power BI

Luego de haber diseñado la propuesta en Excel y de ver sus limitaciones, se evalúa junto al equipo de Business Operation la posibilidad de presentar estos reportes en una plataforma mucho más amigable y personalizable para cada usuario.

Es en este momento cuando se opta por utilizar Power BI y se debe adaptar la BBDD para poder ser compatible con este software. Los principales cambios corresponden a la creación de 2 pestañas extras en la base, las cuales fueron las siguientes:

- **Orden Base:** Compuesta por 2 columnas tituladas Orden y Mes. En las filas de la columna Orden van los números consecutivos del 1 al 21 y en las filas de la columna Mes van anotados los meses de acuerdo con el orden que se quiere ver en los gráficos de Power BI, quedando de la siguiente manera:

Orden	Mes
1	FY 18
2	FY 19
3	FY 20
4	ENE
5	FEB
6	MAR
7	ABR
8	MAY
9	JUN
10	JUL
11	AGO
12	SEP
13	OCT
14	NOV
15	DIC
16	YTD 19
17	YTD 20
18	Q1
19	Q2
20	Q3
21	Q4

Tabla 2: Orden Base Total

Fuente: Elaboración Propia

- **Orden PP:** Esta pestaña sigue la misma lógica de la descrita anteriormente, sólo que en la columna Mes van los períodos asociados a los datos de Parejas de Precios, resultante en la siguiente tabla:

Orden	Período
1	Target
2	Q1 19

3	Q2 19
4	Q3 19
5	Q4 19
6	ENE 20
7	FEB 20
8	MAR 20
9	Q1 20
10	ABR 20
11	MAY 20
12	JUN 20
13	Q2 20
14	JUL 20
15	AGO 20
16	SEP 20
17	Q3 20
18	OCT 20
19	NOV 20
20	DIC 20
21	Q4 20

Tabla 3: Orden Base Pareja Precios

Fuente: Elaboración Propia

Esto se tuvo que linkear en Power BI, asociando los datos de las tablas de orden con las de sus respectivos datos lo que permitió que los gráficos y tablas se vean en el orden correcto.

Además, se añade la columna Proyección en las pestañas “Base Total” y “BMI”, en la cual se asocia el número 0 para los datos reales y 1 para los proyectados. De esta forma, se puede hacer diferencias en gráficos y tablas para identificar qué datos son los visualizados, utilizando color morado para los datos proyectados, como se puede observar en la imagen.

PBO

Año	Q1	Q2	Q3	Q4
2018	4.5	2.4	2.7	-2.9
2019	3.7	2.4	2.3	1.4
2020	4.7	0.1	1.1	1.2

Año	FY 18	FY 19	FY 20
FY	6.7	9.8	7.0

Año	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
2018	-0.5	-0.4	5.4	-1.3	2.4	1.3	0.5
2019	1.2	0.7	1.8	0.6	1.2	0.5	0.5
2020	1.9	1.3	1.4	0.6	-0.3	-0.3	0.3

Imagen 4: Datos Proyectados ONE PAGE Power BI

Fuente: Elaboración Propia

Sumado a lo anterior, todo el archivo se trabajó para que quedara de la forma más amigable posible para los usuarios, con una forma de uso muy intuitiva y personalizable.

6.5. Revisiones con Team Business Operation

Este proyecto contempla revisiones periódicas con el Team de Business Operation de Unilever, quienes están encargados, entre otras cosas, de brindar información real y proyectada de mercado y financiera a diferentes áreas de la compañía para todas las categorías. Es debido a esto que este equipo es el más indicado para saber qué ratios son los fundamentales para incluir en este reporte y cuál es la forma óptima de presentarlo para que constituya un mayor aporte.

Bajo esto, a lo largo de todo el proyecto se hicieron múltiples correcciones, de las cuales algunas fueron cambiando en el tiempo de acuerdo con las decisiones que se iban tomando y los reportes que se iban necesitando más a menudo. La mayoría de las

correcciones llevaron a la construcción de las bases de datos tal como las conocimos en unos párrafos anteriores, siendo algunas de ellas:

- Modificación BBDD para plataforma Power BI.
- Inclusión de datos reales y proyectados, para poder diferenciar y contrastar el comportamiento de éstos.
- Inclusión de filas para completar con información durante todo el 2020, de forma que estuviera predeterminado para la persona que tuviera que recolectar la información.
- Presentación de BMI en gráficos de acuerdo con el porcentaje de línea de costo/reserva que cada uno constituía, en vez de la presentación por su monto absoluto. Además, considerar sólo períodos de FY 18-19-20 y Q 19-20.
- Presentación de datos de P&L en tablas separadas por FY 18-19-20, Q 18-19-20 y Ene-Dic 18-19-20, incluyendo proyecciones.
- Para gráficos de SOM y Mercado, considerar solo Ene-Dic 19-20, FY 18-19 y YTD 19-20. No se incluyeron los datos de Ene-Dic 2018 ya que sólo saturaban los gráficos en vez de aportar información realmente valiosa. De todas formas, es posible, si el usuario lo necesita, hacerlo visible, sin embargo, de manera predeterminada ha quedado oculto.

6.6. Entregable Final

Con las revisiones y correcciones aplicadas, se obtuvo la versión final del One Page en Power BI Desktop. Disponible en línea para todas las áreas de la compañía que necesiten alguno de estos inputs para sus análisis.

7. RESULTADOS

Para analizar los resultados de la implementación de esta propuesta, se tendrá en cuenta el impacto tanto en tiempo y costos para Unilever. Éstos se encuentran estrechamente relacionados, ya que la optimización del tiempo permite que los trabajadores dediquen su tiempo a actividades más productivas generando un ahorro para la compañía. Además, este tiempo extra para analizar el mercado y su comportamiento puede derivar en conclusiones y decisiones mucho más asertivas que traigan un beneficio futuro.

Para este análisis, se tuvo en cuenta los siguientes supuestos:

- Cada persona trabaja 8 horas diarias de lunes a viernes, obteniendo un total de 160 hrs al mes.
- Si bien, esta herramienta es de uso transversal para cualquier área de la compañía, está principalmente creada para la utilización por parte del área de marketing, así que sólo éstos últimos serán considerados para el análisis económico.
- Dentro del área de marketing, también se hizo una subdivisión para considerar en este impacto sólo a quienes utilizan más la herramienta. Al cierre de este proyecto, este grupo corresponde a 29 personas.
- Esta área tiene una estructura muy dinámica, sin embargo, para simplificar los cálculos, se consideró que está compuesta por 6 mánagers y 23 analistas.
- Además de la diferenciación anterior, se dividió marketing en 3 áreas:
 - **Team Business Operation:** Equipo encargado de entregar información relevante para los analistas de cada marca. Hacen la conexión con finanzas para poder

descubrir oportunidades de negocio y evaluar performance. Está compuesto por 1 mánager y 3 analistas.

- **Team Marketing:** Se consideró el resto de los analistas que utilizan Nielsen y P&L. Está compuesto por 5 mánagers y 20 analistas.
- **Team ONE:** Considera a ambos equipos previamente mencionados.
- Para las remuneraciones se calculó un promedio con base a esta misma estructura:
 - **Managers:** \$3.200.000
 - **Analista:** \$1.500.000
 - **Memorista:** \$194.000

7.1. Análisis de Mercado: Situación Previa

Previo a la implementación de esta propuesta, se considera que cada integrante del Team Marketing utilizaba un tiempo promedio de 4,5 hrs en análisis de mercado al mes. Esto fue calculado teniendo en consideración que, a principio de mes, cuando llegan los datos por parte de Nielsen, hay un mayor uso del software y el resto de las semanas del mes es utilizado principalmente a modo de consulta y verificación de datos específicos.

En cuanto al Team Business Operation, se consideró un tiempo promedio de 20 hrs de análisis de mercado al mes. Es un tiempo mucho mayor, ya que son todas las categorías de Unilever analizadas sólo por 4 personas, sin embargo, existe una optimización en cuanto al tiempo, debido a la familiaridad con la herramienta y mecanización del proceso. Además, hay una proporción más lineal en el uso a lo largo del mes, ya que están constantemente utilizando Nielsen para emitir diferentes reportes.

Lo anterior se puede resumir en la siguiente tabla:

	MES				Tiempo Promedio Mensual
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Team B.O	8	4	4	4	20
Team Mktg	1,5	1	1	1	4,5

Tabla 4: Tiempo Uso Nielsen en horas Team Marketing Unilever Sit. Previa

Fuente: Elaboración Propia

7.2. Análisis Financiero: Situación Previa

En cuanto a los análisis financieros, éstos son consultados por cada analista. Si bien, el Team Business Operation tiene mucha mayor claridad de estos datos ya que trabajan de manera conjunta con el equipo de finanzas para identificar oportunidades de mercado haciendo el mix mercado-financiero, no está dentro de sus responsabilidades generar reportes con estos datos para cada categoría ya que para eso está el P&L. Esta herramienta es mucho más utilizada luego de que envían el cierre de mes + el YTG para la categoría/marca/producto y sobre todo cuando se quiere hacer un seguimiento a una innovación. Se utiliza el supuesto de que cada Big C cuenta con al menos 1 innovación.

Para calcular el tiempo unitario invertido en seguimiento de innovaciones, se prorateo entre todo el equipo un uso de 32 hrs al mes (8 hrs por semana).

Con base en lo anterior, se tuvo en cuenta un tiempo promedio de 7,1 hrs al mes de uso del P&L.

	Uso Promedio Mensual	Tiempo Promedio Innovación	Tiempo Promedio Mensual
Team	6	1,1	7,1

Tabla 5: Tiempo Uso P&L en horas Team Marketing Unilever Sit. Previa

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Análisis de Mercado: Situación Posterior

Luego de la implementación de esta propuesta, se considera un tiempo promedio de uso mensual por parte de cada integrante del Team Marketing de 3,25 hrs (1,25 hrs menos que antes). La disminución se debe a que los reportes gráficos ya están listos en la propuesta y es mucho más fácil compartirlo o utilizarlo para presentaciones. También se da la agilidad debido a que al estar en Power BI se actualiza para todos sin tener la necesidad de estar solicitando esta información a CMI. El uso actual de Nielsen por parte de este equipo es para hacer consultas sobre tópicos específicos, como, por ejemplo, distribución, precio, promociones, etc.

En cuanto al Team Business Operation, éste disminuye 4 hrs su uso promedio mensual, con un uso promedio final de 16 hrs al mes. Esto debido a que el Team Marketing tendrá la información y reportes en la herramienta a su alcance en vez de solicitárselo a ellos cada vez que lo necesiten.

Lo anterior se puede resumir en la siguiente tabla:

	MES				Tiempo Promedio Mensual
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Team B.O	7	3	3	3	16
Team Mktg	1	0,75	0,75	0,75	3,25

Tabla 6: Tiempo Uso Nielsen en horas Team Marketing Unilever Sit. Posterior

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Análisis Financiero Situación Posterior

En cuanto a la optimización del tiempo por el análisis de la información financiera, éste disminuye en 1,5 hrs al mes, considerando el uso regular del P&L. Actualmente sólo habría un uso promedio de 5,6 hrs al mes, lo que está principalmente ligado a la rapidez de la

propuesta vs P&L. Es mucho más fácil ver la información por marca o categoría gracias a las capacidades del software.

No se consideró ninguna disminución en tiempo en las innovaciones, ya que la propuesta creada no permite la visualización de un SKU particular.

	Uso Promedio Mensual	Tiempo Promedio Innovación	Tiempo Promedio Mensual
Team	4,5	1,1	5,6

Tabla 7: Tiempo Uso P&L en horas Team Marketing Unilever Sit. Posterior

Fuente: Elaboración Propia

7.5. Beneficios de Implementación

El ahorro en tiempo (horas) asociado a la implementación de la propuesta y comentado anteriormente se encuentra resumido en la siguiente tabla:

	Tiempo Mensual Antes	Tiempo Mensual Después	Ahorro en Tiempo	Ahorro Económico
Team B.O	27,1	21,6	5,5	\$ 264.688
Team Mktg	11,6	8,85	2,75	\$ 790.625

Tabla 8: Ahorro por Implementación de Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

7.6. Costos de Implementación

En cuanto a los costos de implementación de este proyecto, se considera la remuneración del memorista durante el tiempo que se estuvo desarrollando la propuesta, es decir, 6 meses. Sin embargo, dentro de este tiempo, la jornada laboral no era dedicada 100% sólo a la propuesta, sino que también se daba apoyo a las categorías como un practicante más.

Durante el primer mes se destinaban 3 días en la tarde a la semana para trabajar en esta propuesta ya que era fundamental comprender bien la situación actual de los reportes, en enero y febrero este tiempo ascendió a 4 días en la tarde a la semana ya que consideraba un

trabajo más exhaustivo de análisis y conversación con el equipo, más el inicio de construcción en Excel de la herramienta, en marzo, continuando con las labores anteriores, se volvió a trabajar 3 días en la tarde a la semana; luego, en abril se dedicaron 2 días en la tarde a la semana para terminar de armar la propuesta en Power BI y finalmente en mayo se trabajaba sólo 1 día en la tarde a la semana para pulir todo el reporte. Enero y febrero fueron los meses de mayor trabajo ya que se recolectó, analizó y organizó toda la data.

En la siguiente tabla se puede ver la evolución del tiempo en horas utilizado para la propuesta a lo largo de los meses y su valorización.

	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	Tiempo Total	Valorización Tiempo
Memorista	48	64	64	48	32	16	272	\$ 329.800

Tabla 9: Evolución Tiempo en horas de trabajo Memorista en Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

También se consideró el costo asociado al tiempo de 2 integrantes del equipo de Business Operation, quienes fueron las encargadas de hacer un seguimiento y evaluación de la propuesta. Esto fue variando a lo largo de todo el periodo, ya que en un inicio se requería mucho más tiempo para comprender la situación actual, discutir la propuesta y comenzar a crearla, teniendo reuniones los 2 primeros meses de 2 hrs y 1 hr a la semana con la participación de ambas. Con el paso del tiempo, se necesitaba menos tiempo, ya que era sólo revisión, corrección y conversación sobre que se podía mejorar, teniendo reuniones de 1,5 hrs en febrero turnándose una cada semana, en marzo de 1 hr a la semana también turnándose cada una para terminar en abril con revisiones cada 2 semanas de 1 hr con cada una. Finalmente, en mayo se hace una revisión final de 2 hrs. Para la valorización de este tiempo, se consideró el monto de remuneración promedio para analistas previamente mencionado, es decir, \$1.500.000.

En la siguiente tabla se puede ver la evolución del tiempo dedicado por parte de cada analista al seguimiento del proyecto y su valorización.

	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	Tiempo Total	Valorización Tiempo
Analista B.O 1	8	4	3	2	1	2	20	\$ 187.500
Analista B.O 2	8	4	3	2	1	2	20	\$ 187.500
Total								\$ 375.000

Tabla 10: Evolución Tiempo en horas de Seguimiento de Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

Sumado a esto, se debe hacer una capacitación del uso de la herramienta junto a todo el equipo. Esta capacitación tiene una duración de 1 hora y media y quedará grabada para quién desee consultarla en cualquier momento. Esto implica un costo total de **\$505.256**.

En la siguiente tabla se puede observar en detalle:

	Cantidad	\$/hr	Tiempo	Total
Manager	6	\$ 20.000	1,5	\$ 180.000
Analistas	23	\$ 9.375	1,5	\$ 323.438
Memorista	1	\$ 1.213	1,5	\$ 1.819
Total				\$ 505.256

Tabla 11: Costo por Capacitaciones de Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

De manera general, los resultados obtenidos del proyecto al primer mes de implementación son los siguientes:

Costos	
Costo Memorista	\$ 329.800
Costo Seguimiento	\$ 375.000
Costo Capacitación	\$ 505.256
Total	\$ 1.210.056
Beneficios	

Ahorro Analista BO	\$	264.688
Ahorro Analista Mktg	\$	790.625
Total	\$	1.055.313
Resultado		
	\$	-154.744

Tabla 12: Estado de Resultados 1er Mes Implementación Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto tiene un payback de **2 meses** y un beneficio neto al primer año de **\$11.453.694.**

8. CONCLUSIONES

El proyecto presentado tuvo como objetivo implementar una propuesta de mejora que presente los datos financieros y mercado de Unilever de una manera mucho más simple y accesible a toda la organización para poder optimar el tiempo en la toma de decisiones y buscar un mejor rendimiento para la empresa.

Para esto fue necesario hacer un análisis previo del mercado, con el objetivo de determinar las subcategorías en las que se dividiría cada Big C, además de los ratios importantes para cada analista de marketing de la compañía. Esto se logró trabajando en conjunto con cada analista y sobre todo con el conocimiento del equipo de Business Operation de Unilever. Fue muy importante que todo el equipo estuviera alineado en esta información de forma previa a la creación en sí de la herramienta para poder avanzar de la manera más óptima posible y que el resultado fuera realmente útil.

Haciendo un análisis de la situación previa al proyecto vs la situación actual, se puede evidenciar lo relevante que es proporcionar la información esencial organizada de forma amigable y compacta. Es imprescindible, sobre todo en empresas del tamaño de Unilever, contar con un archivo online que pueda asegurar la entrega de la información de manera correcta y oportuna, evitando los atrasos y confusiones que se pueden dar por no contar con la última versión de los datos o que diferentes áreas manejen diferente información. Por esto, el One Page implementado tiene un equipo encargado de estar actualizándolo constantemente y así lograr entregar reportes que permitan alinear las estrategias de cada marca para los diferentes periodos. La propuesta planteada permite ver las variaciones mes a mes de una

manera mucho más rápida, lo que hace que se tenga un adecuado conocimiento de la realidad de la empresa, el mercado en el que se desenvuelve y sus tendencias.

Es importante destacar el beneficio intangible que trae la implementación de un sistema de Business Intelligence, siendo para este caso particular un monto de **\$11.453.694** sólo en el primer año de utilización. Independiente de que este monto no sea percibido de manera incremental en los ingresos, permite que los trabajadores del área de marketing puedan utilizar su tiempo en actividades que permitan una mejor performance del producto o marca, guiado por los reportes que la propuesta implementada les entrega. Al evaluar costos vs beneficios se puede evidenciar que éstos últimos son mucho mayores y que es necesario dedicar tiempo para crear estos reportes que finalmente tendrán un aporte gigantesco, aunque sea de manera intangible, ya que proporcionan una ventaja frente a la competencia.

También es importante saber que a la velocidad con la que se mueve el mundo, los trabajadores de una multinacional como Unilever no pueden “perder tiempo” por la lentitud y limitaciones que entrega un software como Excel. Power BI tiene una capacidad mucho mayor y entrega reportes en tablas y gráficos que permiten ir haciendo un tracking del KPI que se esté evaluando, además de ser un software muy amigable para nuevos usuarios.

Dicho lo anterior, es importante recalcar lo crucial que es trabajar estos reportes de forma que queden lo más amigable posible para los usuarios, con una forma de uso muy intuitiva y personalizable, ya que la idea es facilitar y simplificar el análisis y no agregarle una complejidad extra como sería aprender el uso de un nuevo software.

Una de las ventajas que tiene el One Page implementado, corresponde a que tiene información desde el 2018, lo que permite hacer seguimiento de acuerdo con el

comportamiento histórico de la marca. La visualización predeterminada no incluye estos datos en todos los reportes para no saturar la información 2019-2020 y que no se cumpla la función principal de la propuesta, que es poder tener un panorama muy claro del desempeño de la marca con solo una mirada; sin embargo, es posible añadirla de una manera muy fácil para quien lo necesite. Esto es realizado para asegurar la entrega de información de calidad, es decir, oportuna, flexible, completa, exacta y conveniente.

9. RECOMENDACIONES

Como recomendación, se plantea que en un futuro se migren todos los archivos de gestión utilizados por las demás áreas a Power BI, como, por ejemplo, los estudios de demanda, reportes financieros, etc. La idea es que estos archivos se masifiquen para que toda la compañía sepa a donde recurrir cuando necesiten cierta información específica, agilizando todo el flujo de trabajo.

Para finalizar, recomendaría a todas las empresas, sobre todo a las más grandes, que dedicaran tiempo a la implementación de un sistema de Business Intelligence, el cual les traerá muchos beneficios tangibles e intangibles a corto y largo plazo.

10. REFERENCIAS

América Retail (2019). Estudios: Cambios en el mercado del consumo masivo y las tendencias emergentes. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-cambios-en-el-mercado-del-consumo-masivo-y-las-tendencias-emergentes/>

American Marketing Association (2017) Definitions of Marketing. Recuperado de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Bell, M. (1971). Mercadotecnia: Conceptos y Estrategia. México, C.E.C.S.A.

Bimatico (2019). Para qué se utiliza Power BI, qué es capaz de hacer y donde descargarlo. Recuperado de: <https://www.bimatico.com/es/bi-news/para-que-se-utiliza-power-bi-que-es-capaz-de-hacer-y-donde-descargarlo>

Bloomenthal, A. (2020) Consumer Packaged Goods (CPG) Definition. Investopedia. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/c/cpg.asp>

Blythe, J. (2008). Consumer Behavior. London, U.K., Thompson Learning.

Camprovin, C. (2019) 5 minutos para saber más sobre Microsoft Power BI. Recuperado de: <https://www.ibermatica365.com/todo-lo-que-siempre-quisiste-saber-sobre-microsoft-power-bi/>

Cano, J. (2007) Business Intelligence: Competir con información, Madrid, Banesto, Fundación Cultur [i.e. Cultural].

Ciribelli, J. & Samuel, M. (2015) La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: Un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*. 19(1) p.33.

Curto, J. (2010) *Introducción al Business Intelligence*, Barcelona, Editorial UOC.

Dewey, J. (1910). *How we think*. D C Heath.

Drucker, P. (1974) *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Truman Talley Books, Estados Unidos, p. 49.

Ferrell, O. & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F, México, Cengage Learning Editores.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson Educación de México.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. (8) Pearson Educación.

Llorenteycuena (2020). *Consumo Masivo y Distribución*. Recuperado de: <https://www.llorenteycuena.com/sector/consumo-masivo-y-distribucion/>

Makesoft (s.f). *Power BI, ¿qué es Power BI?* Recuperado de: <https://www.makesoft.es/powr-bi-que-es-power-bi/>

Mamani-Coaquira, Y, (2018). *Business Intelligence: Herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocio*. National University Micaela Bastidas of Apurimac, Perú.

Marketinginteli (s.f). *¿Qué es el Sistema de Información de Marketing?* Recuperado de: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/sim-sistema-de-informaci%C3%B3n-de-marketing/>

Microsoft (2020). ¿Qué es Power BI? Recuperado de:
<https://powerbi.microsoft.com/es-es/what-is-power-bi/>

Muñiz, R. & Muñiz, V. (2018) Marketing en el siglo XXI. Madrid, España, Centro de Estudios Financieros.

Nielsen (2015). Reporte Anual de Nielsen 2015. Recuperado de:
<https://s1.q4cdn.com/199638165/files/online/annual/report/2015ar/index.html>

Nielsen (2018). Infografía: What's next starts now – Latinoamérica. Recuperado de:
<https://www.nielsen.com/cl/es/insights/webinar/2018/infografia-whats-next-starts-now-latin-america/>

Pérez, J. & Gardey, A. (2019) Definición de: Definición de KPI. Recuperado de:
<https://definicion.de/kpi/>

Publismark (2018). Unilever Chile y el propósito de sus marcas. Recuperado de:
<https://www.publismark.cl/comunicacion/marcas/unilever-chile-y-el-proposito-de-sus-marcas.html>

Roca, C. (2016). Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas. IEBSchool. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/#:~:text=Los%20productos%20de%20consumo%20masivo%20se%20definen%20como%20productos%20de,ofreciendo%20alternativas%2C%20precios%20o%20agregados.>

Rockcontent (2018). Sistema de información de mercadotecnia: conoce el concepto y las ventajas de aplicarlo a las estrategias de una empresa. Recuperado de:
<https://rockcontent.com/es/blog/sistema-de-informacion-de-mercadotecnia/>

Romeiro-Serna, J. & Garmendia, F. (2007). Sistemas de Información de Marketing-SIM: más que simples cajas tecnológicas. EsicMarket, 128, 95-107.

Schiffman, L. & Kanuk, L. (1991). Consumer behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Sinnexus (s.f). ¿Por qué Business Intelligence? Recuperado de:
https://www.sinnexus.com/business_intelligence/sistemas_informacion.aspx

Sinnexus (s.f). ¿Qué es Business Intelligence? Recuperado de:
https://www.sinnexus.com/business_intelligence/index.aspx

Sinnexus (s.f). Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS). Recuperado de:
https://www.sinnexus.com/business_intelligence/sistemas_soporte_decisiones.aspx

Unilever Chile (2020). Quiénes Somos. Recuperado de:
<https://www.unilever.cl/about/who-we-are/>

Vivar, L. (1992). Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa. Valladolid.

Wolters Kluwer (s.f). Sistema de Información de Marketing (SIM). Recuperado de:
https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmzYwMTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDIwOQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAWli9ljUAAAA=WKE