

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**CASO DE ESTUDIO: DAVID Y GOLIAT EN LA
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

JAVIER FRANCISCO SOSA MATUTE

Asesor: Sylvia Patricia Lam Reyes

Lima, febrero de 2019

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi padre, mi madre, mi esposa y mi hijo, quienes son y serán mi inspiración para seguir adelante, sin importar lo que tenga al frente.



AGRADECIMIENTOS

Después de dos años de esfuerzo y sacrificio, quisiera agradecer a mi esposa por su apoyo durante todo este tiempo, quien en los momentos que más me necesitaba con el nacimiento de mi menor hijo, supo comprenderme y apoyarme en todo este tiempo.

También agradecer al PAD, a sus profesores que inspiraron mi aprendizaje, a mi asesor Jorge Arbulú durante estos dos años de clases y a mi asesora de este trabajo de investigación, Patricia Lam.

Finalmente, a todos mis compañeros y en especial a los que compartieron conmigo un equipo de trabajo.

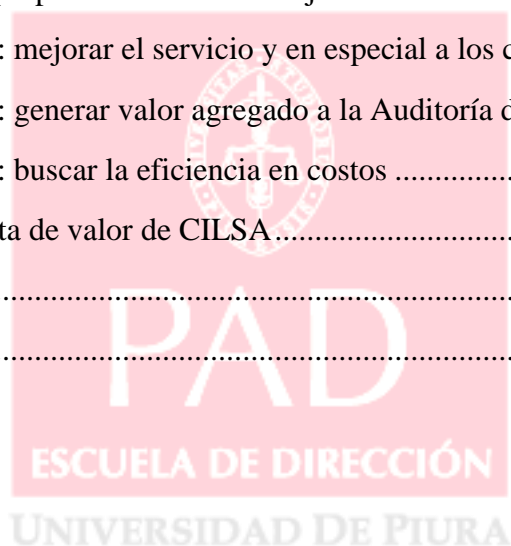




TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen ejecutivo	xiii
Abstract	xv
Introducción	1
CAPÍTULO 1. Teaching Case	3
1.1. Introducción del caso	3
1.2. CILSA	4
1.3. El mercado peruano de investigación de mercados	7
1.4. NHP	9
1.5. Planteamientos a los objetivos propuestos	11
1.5.1. Objetivo 1: mejorar el servicio y en especial a los clientes principales	11
1.5.2. Objetivo 2: generar valor agregado a la Auditoría de producto	13
1.5.3. Objetivo 3: buscar la eficiencia en costos	14
1.6. Preguntas a resolver	14
Anexo 1. Misión y visión de CILSA	15
Anexo 2. Auditoría de producto	16
Anexo 3. Principales estudios <i>ad hoc</i> que se ofrecen en el mercado peruano a través de CILSA	21
Anexo 4. Estructura organizativa de CILSA	22
Anexo 5. Clientes de CILSA en el Perú	23
Anexo 6. ¿Cómo medir la calidad de la Auditoría de producto y negocio?	24
CAPÍTULO 2. Teaching Note	27
2.1. Sinopsis del caso	27
2.2. Objetivos académicos del caso	27
2.3. Planteamiento del análisis a realizar	27

2.4. Análisis del sector.....	28
2.4.1. Análisis de las barreras de entrada	28
2.4.2. Análisis de los proveedores	29
2.4.3. Análisis de los competidores	29
2.4.4. Análisis de los sustitutos	30
2.4.5. Análisis de los clientes	30
2.5. Diagnóstico de CILSA	31
2.5.1. Aspectos positivos	31
2.5.2. Aspectos a mejorar	32
2.6. Solución a las propuestas de los tres objetivos.....	33
2.6.1. Objetivo 1: mejorar el servicio y en especial a los clientes principales	33
2.6.2. Objetivo 2: generar valor agregado a la Auditoría de producto	34
2.6.3. Objetivo 3: buscar la eficiencia en costos	35
2.7. Nueva propuesta de valor de CILSA.....	35
Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	39





INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Repartición del sueldo en base al tiempo del área comercial por servicios	11
Tabla 2. Importancia de los servicios por tipo de cliente	12
Tabla 3. Nueva distribución del tiempo dedicado por el área comercial	34

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación del nivel de servicio propuesta..... 12

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo expone el caso que muchas empresas locales atraviesan cuando ingresa la empresa líder en el mundo o una de ellas con gran capacidad financiera y con poder para influir en clientes a través de sus contactos regionales. Es la lucha entre David y Goliat, pero en el mundo de la investigación de mercados de Perú. Una empresa que en base a su know how del mercado local, nivel de servicio comercial, calidad del producto y el nivel de detalle que permite leer su información, compite con la empresa referente a nivel mundial en el estudio de mercado que se analiza en el caso.

El desarrollo del caso está compuesto por dos capítulos: Teaching Case y Teaching Note. El primero incluye la descripción de las empresas CILSA y NHP, el análisis del mercado peruano de investigación y plantea al final alternativas para alcanzar objetivos propuestos con miras al próximo año. Mientras que el segundo analiza y desarrolla las preguntas planteadas.

Como conclusión de este trabajo es que la única forma de luchar ante un gigante mundial es centrándose en lo que uno hace bien, buscar eficiencia en costos, segmentar clientes y generar valor agregado.

Palabras clave: *investigación de mercados; Perú; nivel de servicio; granularidad; análisis de tendencia; análisis de cobertura; eficiencia en costos; valor agregado; segmentación de clientes*



ABSTRACT

The following work shows what many local businesses go through when a leading global company (or amongst them) enters de market, with substantial financial capacity and important influential power over clients because of their regional contacts. It's the fight between David and Goliath, but in the world of Peruvian market research. A company based on its local market know-how, level of commercial service, product quality, and level of detail on its information, competes with a worldwide referene on the market study analyzed in this case.

This case is structured in two chapters: Teaching Case and Teaching Note. The first chapter includes the description of the companies GILSA and NHP, an analysis of the Peruvian research market and presents alternatives to reach proposed objectives for the following year. While the second chapter analyzes and elaborates the raised questions.

The conclusion of this work is that the only way to fight a global giant is focusing on what one does best, search for cost efficiencies, customer segmentation and create added value.

Keywords: *market research; Peru; service level; granularity; trend analysis; coverage analysis; cost efficiency; added value; customer segmentation*

INTRODUCCIÓN

El tema del caso designado como trabajo de investigación fue elegido por el conocimiento que se maneja del mundo de la investigación de mercados en el medio local. Una experiencia de más de diez años en este rubro y trabajar en la empresa analizada, permite tener las bases para poder plantear y desarrollar un caso de estudio.

Por lo antes mencionado, se tiene como principales fuentes de información para el desarrollo del caso, al material propio de la empresa, páginas web de las empresas involucradas y comunicaciones personales.

El desarrollo de este trabajo incluye dos capítulos. En el primero, se desarrolla el caso con una descripción del mercado local, el análisis de las dos empresas que participan y al final se plantean alternativas de solución para alcanzar objetivos que plantea el presidente de la compañía con miras al siguiente año. Todo esto va acompañado de anexos que fortalecen el entendimiento del caso propuesto. Como preguntas, se plantea desarrollar el análisis del sector, el diagnóstico de la empresa analizada, elegir las mejores opciones para los 3 objetivos planteados y en base a todo esto, desarrollar una nueva propuesta de valor para la empresa. Mientras que el segundo capítulo abarca el desarrollo de las preguntas propuestas, pero siempre haciendo mención de las partes textuales del caso que ayudan a responder cada una de estas interrogantes planteadas.

Por lo tanto, el presente caso tiene por objetivo ilustrar los retos y restricciones que sufren empresas locales cuando se enfrentan a transnacionales con gran poder económico e influencia en clientes. Asimismo, se busca mediante la discusión en clase, obtener diferentes puntos de vista de conceptos de estrategia de negocio.

Si bien el caso tiene como área académica principal a la Dirección Comercial, entre los diferentes objetivos académicos están los referentes al conocimiento de la estrategia del negocio, análisis del sector y entorno competitivo, segmentación de clientes, así como la definición de la propuesta de valor.

Finalmente, como principales conclusiones de este trabajo de investigación se puede destacar la importancia de la segmentación de clientes, el enfocarse en lo que mejor sabe hacer y es buena, pero siempre buscando ser más eficiente en costos y en la medida de lo posible brindar un mayor valor agregado al cliente. En el mundo de los negocios, hay muchos casos de empresas locales que se enfrentaron a las empresas más renombradas a nivel mundial, y estas últimas nunca pudieron vencerlas, por lo que terminaron comprándolas. Por lo que esto explica que, en una lucha entre David y Goliat, no siempre gana el más grande.

CAPÍTULO 1. TEACHING CASE

1.1. Introducción del caso

Era mediados del mes de noviembre del 2017 y Eduardo Fernández, presidente de la Compañía de Investigación Latinoamericana S.A. (CILSA), acababa de tener una llamada telefónica con su cliente más importante en la que le hacían saber cuáles eran sus requisitos para renovar el contrato en el 2018. Este pedido era el mismo que le habían hecho, días antes, sus clientes que conformaban el 80% de sus ventas. Eran 10 los clientes que conformaban ese porcentaje de ventas, ya sea entre compañías nacionales y trasnacionales (A. Gonzáles, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017).

Eduardo tomó el teléfono y llamó a su secretaria para convocar a una reunión de urgencia en su oficina con Ana Lucía Gonzáles, Directora de la división de Auditoría, y con Francisco Benites, Gerente General. Mientras Eduardo esperaba el inicio de la reunión, pensaba en lo difícil que se volvía cada año la negociación con clientes trasnacionales que por presión de las sedes líderes en la región (como Colombia, Argentina y México) buscaban tener un único proveedor de investigación de mercados para facilitar el análisis de la data; además dado que, en la gran mayoría de países se trabajaba con NHP, presionaban a la gerencia y jefaturas de Investigación de los clientes de Perú para que dejen de trabajar con CILSA y cambien a NHP.

Eduardo: “Me acaba de llamar por teléfono el gerente general de nuestro principal cliente y me ha pedido prácticamente lo mismo que el resto de nuestros principales clientes para renovar el próximo año. Me dice que tiene toda la presión de la región por cambiar de proveedor de investigación para trabajar con NHP, pero dado que no quiere hacerlo porque se siente a gusto con nosotros, me ha pedido que ajustemos un poco el presupuesto que hemos enviado, le brindemos un mayor nivel de servicio y que le demos un valor agregado a nuestro estudio”.

Francisco: “Ana Lucía, yo te dije que ordenes tu equipo de trabajo para que le brindes un mejor nivel de servicio a nuestros diez principales clientes”.

Ana Lucía: “Pero cómo lo voy a hacer, si cada año me pides que reduzca el presupuesto para mi equipo comercial”.

Eduardo: “Calmémonos todos por favor, sé que es algo difícil y que el estrés por las negociaciones para renovar contratos con clientes en estas fechas nos pone de mal humor, pero debemos enfocarnos en los dos objetivos para el 2018 que definimos la semana pasada (ser más eficientes en costos y mejorar el servicio en especial a nuestros clientes principales), además ahora debemos agregar un tercer objetivo que

es crear un mayor valor agregado a nuestro estudio. Por lo tanto, les pediría que se junten y definan ambos cómo aterrizar las ideas para los dos primeros objetivos y cómo crear un valor agregado a nuestro estudio de mercado. Necesito ese informe máximo mañana a las 5 pm, para conversarlo con el resto de los socios”. (A. Gonzáles, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017).

1.2. CILSA

Formada hace más de 25 años en el mercado peruano por Eduardo Fernández, quien había tenido una experiencia previa en otra compañía de Investigación de Mercados en Argentina de otros 25 años antes. En el 2017, la empresa estaba presente en 4 países de Sudamérica: Perú, Ecuador, Bolivia y Chile, siendo su sede principal Lima. Años atrás, tuvo presencia en países como Argentina, Uruguay y Paraguay, pero por decisiones gerenciales se tomó la decisión de cerrarlas (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).

Desde sus inicios buscaban ser la empresa de investigación de mercados referente en la región, es por este motivo que CILSA (2018b) menciona que era muy importante “apoyar a nuestros clientes a generar valor en sus negocios mediante la evaluación constante de información real de su gestión en sus mercados” (p.10). (ver Anexo 1: Visión y Misión de CILSA).

El servicio principal de la empresa es la Auditoría de Producto (ver Anexo 2: Definición de la Auditoría de Producto) y representaba más del 85% de la facturación de la empresa (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018). El resto estaba conformado por estudios *ad hoc* (ver el Anexo 3 para conocer los principales Estudios Ad hoc que ofrecía CILSA), que en el mercado peruano tenía mucha competencia de empresas muy importantes, así como de empresas más pequeñas que brindaban estudios a precios bajos con el fin de ganar ventas. Todo esto hacía que el área de Estudios de mercados Ad hoc tenga dificultades para crecer. Sin embargo, era otra la situación del área de Auditoría Producto ya que, CILSA al tener muchos años de presencia en el mercado peruano era reconocida por conocer el canal tradicional nacional (bodegas, puestos de mercado, farmacias tradicionales, kioscos, panaderías, ferreterías, bar/restaurantes, entre otros canales). Asimismo, si se toma en cuenta que este canal tiene una penetración del 75% a 80% en el Perú, a diferencia de países de la región, por ejemplo, Chile donde ese nivel lo tiene el canal moderno como son los supermercados, cadenas de grifos, cadenas de farmacias, etc. (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018). Por lo tanto, que el mercado peruano tenga una penetración muy alta del canal tradicional, era un punto a favor de la empresa de propiedad de Fernández ya que, la complejidad del mercado peruano, sumado a la informalidad, tal como menciona C. Solís (comunicación personal, 14 de noviembre de 2014), no todos los negocios tenían facturas de sus compras y eran

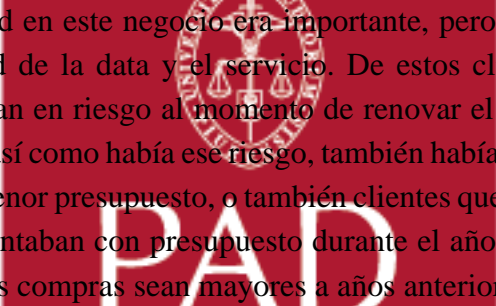
muy renuentes a compartir su información, lo que evitaba que cualquier empresa de investigación de mercado realice una auditoría de los puntos de venta.

Un punto para destacar era entender cómo era posible que los negocios del canal tradicional entreguen la información de sus compras, inventarios y precios a los auditores de campo (personal que levantaba la información del punto de venta). Dado que los auditores trabajaban muchos años, existía una relación de amistad entre estos y los que manejaban los puntos de venta. Es por este motivo que CILSA obtenía la información de los negocios, además del pequeño obsequio que se les daba a los dueños de los puntos de venta en cada visita (C. Solís comunicación personal, 14 de noviembre de 2014). Esto era una ventaja para la empresa ya que, no todas las compañías de investigación de mercados tenían un personal por muchos años, lo cual era una barrera de entrada para cualquiera que quisiera hacer este estudio en Perú. Cabe señalar que el personal de campo de CILSA estaba en planilla, lo cual no era común en el mercado peruano de investigación ya que, normalmente este personal de campo era muy cambiante y andaba de empresa en empresa de investigación según demanda de estudios de mercado (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).

Con respecto a la estructura organizativa (ver el Anexo 4), esta era bastante plana y se propiciaba siempre la comunicación a todos los niveles de la empresa. Las gerencias generales de los últimos años buscaron mantener siempre un ambiente agradable dentro de la empresa, celebrando todos los meses los cumpleaños e incentivando con bonos los mejores rendimientos de las diferentes áreas. Si bien, el área de RRHH no tenía un gran presupuesto para organizar reuniones de integración, se las ingeniaba para tratar de apoyar al personal en la medida de sus capacidades. En la sede de Lima, trabajaban un aproximado de 150 personas, pero esta cantidad fue disminuyendo en el tiempo, dado que mucho personal de control de calidad y análisis fue sustituido por software de sistemas de control (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018); por lo tanto, para fines del 2017 era muy común ver salas vacías (lo que hace unos 5 años era lo contrario).

Los sueldos del personal de CILSA estaban por encima del promedio del mercado del mismo rubro, pero se daban muchos casos que, a los mejores profesionales del área comercial, los mismos clientes los captaban y se los llevaban a trabajar con ellos. Por lo tanto, parte de la rotación del área comercial se producía por este motivo y otra porque realizar una carrera profesional en la empresa tenía un techo al llegar a ser Director de cuentas (A. Gonzáles, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017).

CILSA tenía una gran cartera de clientes locales y transnacionales de consumo masivo en cuidado personal, cuidado del hogar, alimentos, bebidas, licores y cigarrillos (ver Anexo 5), y muchos de estos fueron en su momento incentivados a trabajar con la empresa por la relación amical de Fernández con los gerentes de estas empresas. La relación de



amistad en este negocio era importante, pero siempre y cuando vaya de la mano con la calidad de la data y el servicio. De estos clientes, normalmente cada año entre 2 a 3 entraban en riesgo al momento de renovar el contrato anual por competencia con NHP. Pero, así como había ese riesgo, también había clientes que reducían su paquete por contar con menor presupuesto, o también clientes que estaban muy contentos con CILSA y, dado que contaban con presupuesto durante el año, compraban estudios adicionales haciendo que sus compras sean mayores a años anteriores.

CILSA, según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018), no manejaba ninguna segmentación de clientes que sirva como base como para poder aplicar estrategias diferentes, a todos les daba el mismo nivel de servicio. Sin embargo, los clientes se podían clasificar según el tipo de empresa (nacional y transnacional, siendo este último grupo el 75% en número de clientes) y por tamaño de facturación (principales, medianos y pequeños, representando el 80%, 18% y 2% de facturación del área respectivamente).

Las ventas eran producto de los paquetes anuales (se definían entre noviembre y febrero mayormente) y las ventas adicionales (normalmente desde febrero a diciembre) En los últimos años, fue común que las ventas adicionales representen un aporte importante a las ventas de la empresa y, en cierta medida, cubrían las ventas de los clientes que se podían ir con NHP o incluso ayudaban a superar las ventas totales del año anterior.

En el 2017, las ventas del estudio de Auditoría de CILSA bordearon los 50 millones de soles, de ese monto, el 92% fue producto del cierre de la negociación de los paquetes anuales y el porcentaje restante se consiguió con las ventas adicionales (A. González, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017).

A pesar del momento actual complicado, según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018) CILSA fue en los últimos años una empresa rentable con una utilidad neta promedio entre el 10% y 15% y para Fernández, además de ser esto un motivo de orgullo (ya que, se enfrentaba a una de las empresas más grandes del mundo en su rubro) era de suma importancia porque siempre estaba latente la posibilidad que compren su empresa.

Para los clientes que estaban en riesgo todos los años (normalmente eran empresas transnacionales) era importante mantener con ellos una muy buena relación durante todo el año ya que, cuando llegaba noviembre o diciembre y se negociaba el contrato para el siguiente año, ellos evaluaban el nivel del servicio, la calidad de la data (ver Anexo 6 sobre el cómo medir la calidad de la Auditoría) y el precio del estudio. Era importante señalar que NHP durante el año visitaba a estos clientes y muchas veces les regalaba información para que la comparen con la de CILSA; de esa manera, estaba presente en la

mente del cliente y, cuando era fin de año, buscaban ofrecerle un paquete con menor precio (A. Gonzáles, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017).

Clave era para CILSA que el cliente esté contento con la calidad de la data y el nivel de servicio del estudio de mercado ya que, el precio se podía negociar. Cabe señalar que el nivel de servicio normalmente incluía, además de la entrega del reporte que contenía la data, presentaciones con los resultados, reportes y análisis especiales. Según A. Gonzáles (comunicación personal, 22 de noviembre de 2017), NHP normalmente cobraba por reportes y análisis especiales, pero CILSA no.

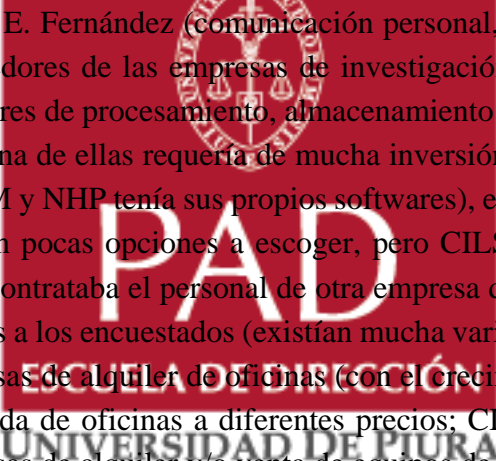
Sin embargo, cuando la presión venía de otros países por cambiar de proveedor, el retener al cliente era bastante complejo y muchas veces implicaba reducir mucho el presupuesto. En conclusión, los clientes normalmente cambiaban de empresa de investigación por factores como la calidad de la data, el nivel del servicio, el precio y la presión de países de afuera (este último solo aplica para todos los clientes transnacionales). Los dos últimos factores eran los más comunes en los clientes que se perdieron. Fueron muy pocos los clientes que cambiaron por la calidad de la data o el nivel del servicio ya que, según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018) muchos clientes consideraban que estas cualidades eran fortalezas de CILSA. Sin embargo, cada vez el nivel de exigencia por el nivel de servicio era mayor.

Finalmente, la carga de trabajo en el estudio de Auditoría de Producto tenía fechas donde se concentraba mucho el servicio. Por ejemplo, en la entrega de la data de mediados o fin de año, los clientes solicitaban muchas presentaciones y análisis del mercado ya que, tenían que reportar a sus gerencias el desempeño de sus acciones. Asimismo, otra fecha importante de pedidos por parte de clientes era entre setiembre y octubre cuando los clientes hacían su presupuesto para el próximo año, por lo que requerían información para poder hacer proyecciones del siguiente año y así tomar las mejores decisiones. Si bien, los estudios tenían principalmente frecuencia bimestral, no todos los clientes pedían presentaciones y análisis de la información con la entrega bimestral de la data.

1.3. El mercado peruano de investigación de mercados

No existen cifras oficiales que engloben todas las empresas de investigación del mercado peruano. Sin embargo, el APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) reúne a las empresas más importantes del medio local.

Según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018), en el mercado peruano había un aproximado de treinta empresas de investigación de mercados, concentrando las cinco primeras un aproximado del 50% del mercado o más. No todas las empresas tenían llegada a nivel nacional, solo las más importantes lo hacían (J. Chacón, comunicación personal, 20 de febrero de 2018).



Según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018) entre los principales proveedores de las empresas de investigación estaban, las empresas que brindaban los softwares de procesamiento, almacenamiento y entrega de la data (eran pocas opciones y cada una de ellas requería de mucha inversión, por ejemplo, CILSA utilizaba servidores de IBM y NHP tenía sus propios softwares), empresas proveedoras de personal de campo (habían pocas opciones a escoger, pero CILSA tenía su personal propio; mientras que NHP contrataba el personal de otra empresa de investigación), empresas proveedoras de regalos a los encuestados (existían mucha variedad de empresas con productos variados), empresas de alquiler de oficinas (con el crecimiento del país existía cada vez una mayor demanda de oficinas a diferentes precios; CILSA y NHP alquilaban oficinas), y otras empresas de alquiler y/o venta de equipos de oficina, así como las que brindan servicios básicos.

El mercado local de investigación de mercados aún es muy pequeño a nivel de los países de la región ya que, muchas veces en empresas trasnacionales, el presupuesto que tenía la sede de Perú era muy pequeño a comparación de la sede principal de la región (A. González, comunicación personal, 10 de abril de 2017). Esto se debe en parte, según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018) a la falta de conocimiento de algunas empresas locales por la importancia de la investigación de mercados como base para la toma de decisiones, así como el bajo presupuesto que tienen las empresas locales y trasnacionales posicionadas en el país para los estudios de mercado, tomando en cuenta que el mercado peruano es más pequeño a comparación de otros países de la región.

Asimismo, comenta E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018) que un cambio del mercado local e internacional es que las empresas ya no cuentan con un área encargada de realizar estudios de mercado (pasando a ser esta una función de áreas de marketing, comercial u otras como ventas) o si la tienen, cada vez es más reducida en número de personas. Por ende, las empresas de investigación tienden a realizar funciones que antes eran responsabilidad de los clientes. Por ejemplo, antes solo bastaba con entregar los estudios de mercado y quizás algún análisis de este; ahora, cada vez se debe entregar un mayor nivel de servicio, por lo que es necesario ser socio estratégico y trabajar en conjunto con el cliente para conocer sus estrategias de mercado y así poder brindarle oportunidades que permitan crecer y adelantarse a posibles problemas/oportunidades del mercado y la competencia.

También es muy común que hoy en día, el cliente ya no haga las coordinaciones de información entre las diferentes empresas de investigación con las que trabaja, sino delegue esa responsabilidad a las mismas empresas de investigación. Esto involucra un mayor trabajo en conjunto de los investigadores de diferentes empresas y los obliga a buscar sinergias con miras a brindar estrategias al cliente que vayan con sus objetivos.

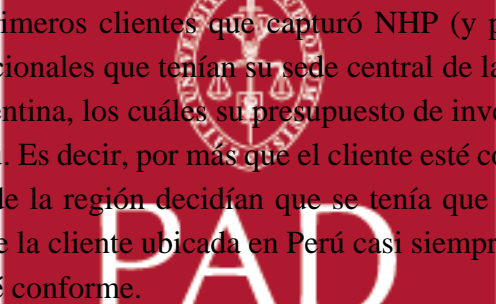
Otra tendencia según A. Gonzáles (comunicación personal, 10 de abril de 2017) es que producto de la reducción del presupuesto de los encargados de investigación en los clientes, la búsqueda de estudios de mercado con precios cada vez menores hace que los clientes sin mucho conocimiento sobre cómo decidir un proveedor de investigación elijan empresas que por reducir costos bajen la calidad (por ejemplo, reduzcan su muestra). Mientras que los clientes con alto conocimiento de la elección de una empresa de investigación hagan que sobrevivan las que son más eficientes en los costos y no afecten la calidad del estudio de mercado.

1.4. NHP

NHP es una de las principales empresas de investigación de mercados del mundo con presencia en más de 100 países, según su página web oficial. Dada esta cobertura internacional, era muy común que los clientes de consumo masivo transnacionales trabajen con esta empresa en prácticamente todos los países que tenían presencia. De esta manera, para el cliente se le hacía mucho más fácil las coordinaciones con un solo proveedor de investigación, así como poder tener en este una sola base de datos que consolide toda la información de los diferentes países que tiene presencia el cliente y así poder tener un análisis más holístico de la empresa.

NHP intentó en dos ocasiones anteriores ingresar al mercado peruano, pero se tuvo que retirar, posiblemente por la inestabilidad de la economía peruana que afrontó en las últimas décadas del siglo pasado. Sin embargo, dado el crecimiento del mercado y estabilidad macroeconómica del país en los últimos años, creciendo por encima del promedio de los países de la región (ProInversión, 2019), hicieron que el Perú sea una oferta interesante donde invertir, por lo que NHP volvió a ingresar al mercado peruano. El estudio de investigación con el que ingresó fue la Auditoría de Mercado, por ende, su competencia directa sería CILSA. Asimismo, a nivel mundial era muy reconocida por sus herramientas de software que manejaba de primer nivel (en especial para el canal moderno), pero el canal tradicional peruano por su nivel de informalidad sería un gran reto para esta empresa.

Como era lógico, la entrada al mercado peruano fue comunicada en especial a las empresas transnacionales (que en muchos otros países ya eran sus clientes) y grandes empresas locales. Si bien uno de sus principales problemas era el no tener data histórica, fue construyendo esta de la mano de una empresa de investigación local que le proporcionaba su fuerza de levantamiento de la información. Luego esta información era enviada para que se procese en otros países donde NHP tenía su central regional de procesamiento y análisis de la data; para finalmente ser devuelta la data procesada al área comercial local (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).



Los primeros clientes que capturó NHP (y por ende quitó a CILSA) fueron empresas transnacionales que tenían su sede central de la región en países como México, Colombia o Argentina, los cuáles su presupuesto de investigación se decidía en esos países y no en el Perú. Es decir, por más que el cliente esté contento con el servicio recibido por CILSA, si desde la región decidían que se tenía que cambiar de proveedor de investigación, la sede de la cliente ubicada en Perú casi siempre tenía que acatar esa decisión por más que no esté conforme.

Si bien el mercado peruano en los últimos años venía creciendo, aún era un negocio muy pequeño para los mercados de los países que eran sede central de estos clientes. En algunos casos el presupuesto de investigación de Perú de uno de estos clientes era una décima parte de la sede central en Sudamérica (P. Salas, comunicación personal, 21 de diciembre de 2017).

Por lo tanto, NHP muchas veces cuando negociaba el presupuesto anual de investigación con uno de estos clientes, incluía al mercado peruano como un plus o a mitad del precio (muy por debajo a lo que cobraba CILSA) y hacía contratos de dos o tres años.

Si bien en los primeros años, la sede local de NHP tuvo números en rojo (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018), conforme construía historia y le robaba clientes transnacionales a CILSA iba mejorando sus números.

A diferencia de CILSA, NHP ofrecía paquetes de Lima más un número determinado de ciudades; mientras que la empresa de Fernández era flexible al presupuesto del cliente y no exigía ningún paquete (el cliente podía comprar información solo de Lima, o de Lima y un número de ciudades de provincias). Sin embargo, ese número de ciudades de provincias que ofrecía NHP era menor a la cobertura que en muchos clientes tenía CILSA. Pero este panorama cambió en el último año y la propuesta de la empresa fue incrementar la presencia en tanto o más ciudades a las que llegaba CILSA (A. Gonzáles, comunicación personal, 10 de abril de 2017).

Otra ventaja que tenía NHP era que, al desarrollar una Auditoría de Mercado, usaba una sola muestra y levantaba en esta todas las categorías que luego vendía a sus clientes. Mientras que Fernández principalmente ofrecía Auditoría de Producto, lo que obligaba a tener muestras diferentes para cada categoría y por ende, mayores costos.

Sin embargo, una desventaja que tenía NHP era la granularidad de la información. Es decir, su muestra en algunas ciudades del interior del país no era tan grande como para que el cliente pueda ver desagregada esa ciudad (sino solo sumada con otras ciudades) ni tampoco por canales de venta (E. Fernández, comunicación personal, 1 de marzo de 2018).

Durante su estancia en el mercado local, NHP le quitó varios clientes a CILSA, pero esta última también recuperó muchos de estos a través de un seguimiento al cliente por parte de su área comercial. En algunos casos, estos cambios se debieron a la calidad de la información, en otros porque CILSA tuvo durante muchos años la posibilidad de ofrecer la información de Cadenas de Farmacia de forma separada, mientras que NHP no; y en otros casos por el nivel del servicio (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).

1.5. Planteamientos a los objetivos propuestos

Teniendo los tres objetivos para el año 2018 (mejorar el servicio en especial a los clientes principales, ser más eficientes en costos y agregar un valor agregado al estudio), Francisco y Ana Lucía se pusieron a trabajar.

1.5.1. Objetivo 1: mejorar el servicio y en especial a los clientes principales

CILSA ofrecía el mismo nivel de servicio a todos los clientes; es decir, a todos se les entregaba su reporte, se les preparaba presentaciones para luego exponérselas, y se les realizaba todos los reportes y análisis especiales que pedían.

Según A. Gonzáles (comunicación personal, 10 de abril de 2017), entre todas las personas que trabajan en el área comercial, el sueldo ascendía a S/ 3'000,000. La siguiente tabla, muestra un aproximado de cómo se repartían proporcionalmente este monto entre los 3 tipos de clientes y por los servicios brindados.

Tabla 1. Repartición del sueldo en base al tiempo del área comercial por servicios

Tipo de cliente	N° clientes	Facturación	Porcentaje de sueldo del área comercial en base al tiempo dedicado		
			Reporte	Presentación	Reportes y análisis especiales
Principales	10	S/ 40 millones	2%	24%	24%
Medianos	10	S/ 9 millones	2%	10%	3%
Pequeños	30	S/ 1 millón	4%	30%	1%
Total clientes	50	S/ 50 millones	8%	64%	28%

Fuente: A. Gonzáles (comunicación personal, 10 de abril de 2017)

Elaboración propia

Por ejemplo, la mayor cantidad de tiempo del área comercial involucraba elaborar presentaciones de resultados (64%) y de ese monto, casi la mitad (30%) era para clientes pequeños que representaban solo el 2% de la facturación del área (S/ 1 millón), lo cual era inconsistente. Cabe señalar que en CILSA la elaboración de presentaciones se hacía de forma manual y en promedio eran 50 láminas por categoría que tomaban entre 3 a 5

días trabajarlas para luego ir a exponerlas al cliente; a diferencia de NHP que, según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018), tenía presentaciones automatizadas y tomaba menos de 1 día para prepararlas.

Asimismo, desde la semana pasada, Ana Lucía había trabajado en la siguiente tabla sobre lo que representaba cada uno de estos servicios para los clientes.

Tabla 2. Importancia de los servicios por tipo de cliente

Tipo de cliente	N° clientes	Facturación	Importancia del tipo de servicio		
			Reporte	Presentación	Reportes y análisis especiales
Principales	10	S/ 40 millones	Lo consideraban como lo básico	Lo consideraban como lo básico	Era necesario para reportar a su región o toma de mejores decisiones
Medianos	10	S/ 9 millones	Era bien recibido, pero esperaban algo más	Lo consideraban un adicional	A veces lo pedían y muy poco lo usaban con frecuencia
Pequeños	30	S/ 1 millón	Se sentían satisfechos con el reporte	A veces no las revisaban	A veces lo pedían y muy poco lo usaban con frecuencia

Fuente: A. Gonzáles (comunicación personal, 10 de abril de 2017)
Elaboración propia

Por lo tanto, del trabajo de Ana Lucía se desprende que para los clientes principales los tres tipos de servicios eran muy importantes; mientras que para los clientes medianos y pequeños no era lo mismo en todos los casos.

Después de revisar ambas tablas, Ana Lucía y Francisco, elaboraron una clasificación del nivel de servicio, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Clasificación del nivel de servicio propuesta



Fuente: A. Gonzáles (comunicación personal, 10 de abril de 2017)
Elaboración propia

En base a esta clasificación, decidieron que el nivel básico era lo que todos los clientes recibían (el reporte que, al ser generado automáticamente por otra área, no consumía tiempo al área comercial), el nivel intermedio bajo (que consistía en una presentación en *Power Point* de máximo 10 láminas con información básica del mercado) tomaría un máximo de 2 días elaborar cada una, el nivel intermedio alto (que consistía también en una presentación en *Power Point*, pero de un aproximado de 50 láminas) tomaba entre 3 a 5 días elaborarla para luego ir a presentarla, y el nivel premium que consistía en los reportes y análisis especiales que eran a pedido del cliente (A. Gonzáles, comunicación personal, 10 de abril de 2017).

Asimismo, decidieron que no todos los clientes recibirían todos los servicios. Por lo tanto, debían trabajar la Tabla 1 pero con nuevos porcentajes del tiempo dedicado por el área comercial. De esa forma, lo que buscaban era que los clientes principales tengan más tiempo de servicio y los clientes medianos y pequeños menos. Asimismo, tenían que evaluar si en base a esa nueva clasificación, se generaría un ahorro, gracias a una mayor eficiencia.

1.5.2. Objetivo 2: generar valor agregado a la Auditoría de producto

Ana Lucía y Francisco después de revisar varias alternativas, sacaron como conclusión que el levantamiento de la información en los puntos de venta podría ser explotado también para relevar otra información, en este caso información cualitativa (el estudio de Auditoría era información cuantitativa) y que al complementarse ambas datas podría generar un valor agregado único en el mercado local.

Entre la posible información cualitativa que se pensó relevar, estaban las preguntas que eran para conocer cuáles eran las mejores promociones e incentivos que hacían los fabricantes a los que manejan los puntos de venta (por ejemplo, las docena de 14, regalo de material POP por una cantidad importante, crédito por quince o treinta días, etc.), qué productos son los que más piden los clientes al asistir al negocio, opiniones de los que manejan los puntos de venta sobre cómo actúan los clientes ante alguna promoción en particular, etc. (A. Gonzáles, comunicación personal, 10 de abril de 2017).

Si bien tenían claro que relevar esta información sería muy importante para generar valor a la auditoría de producto, y además no incluiría una mayor inversión, según A. Gonzáles, (comunicación personal, 10 de abril de 2017) esta ascendería a S/ 30,000 anuales. Lo que estaba pendiente por definir era cómo plantearla ante los clientes. Es decir, una primera opción era entregar esta nueva data a todos los clientes de forma gratuita, la segunda era cobrarles a todos los clientes (se calculaba un ingreso de S/ 400,000 por año) y la tercera opción era entregarla de forma gratuita a los 10 principales clientes y al resto si vendérsela (se calculaba un ingreso de S/ 150,000 por año).

1.5.3. Objetivo 3: buscar la eficiencia en costos

Si bien, con la nueva clasificación del servicio y las preguntas cualitativas se podría buscar la eficiencia, el principal cambio que planteaba la gerencia para lograr este objetivo se basaba en el mudarse a una oficina más pequeña y trabajar en *home office*.

Teniendo en cuenta que la actual oficina de CILSA tenía salas que estaban desocupadas, era inevitable pensar en una mudanza a un lugar más pequeño. A esto se le sumó el trabajo en *home office* o trabajar desde los hogares, lo que permitía aún más reducir el espacio de la oficina ya que, los trabajadores solo irían una o dos veces por semana a la nueva oficina y se turnarían los equipos con la finalidad que no todos vayan el mismo día; de esa forma, se buscaría optimizar los sitios de trabajo.

Según E. Fernández, (comunicación personal, 8 de marzo de 2018) al ahorro que se obtendría por el alquiler, se le sumaba la reducción de costos de limpieza (la nueva oficina incluiría este servicio) y servicios básicos (luz, agua, telefonía e internet). Todo esto generaría una eficiencia en costos muy importante y cercana al millón de soles anuales.

El problema que se presentaba con el *home office* era que el nivel de servicio se podía ver afectado, así como el ambiente de trabajo en el área comercial.

1.6. Preguntas a resolver

Se solicita desarrollar lo siguiente

- Realizar un análisis del sector.
- Realizar un diagnóstico de CILSA.
- Con respecto al objetivo 1, plantear cuál sería la nueva distribución del tiempo dedicado por el área comercial, tomando como base la Tabla 1. Sustentar su respuesta y cuál sería el ahorro generado.
- Con respecto al objetivo 2, definir si la información cualitativa se entregará gratis, se cobrará o si solo se entregará gratis a los principales diez clientes.
- Con respecto al objetivo 3, evaluar cómo se podría disminuir el impacto negativo del *home office*.
- Finalmente, en base a lo planteado para los tres objetivos, señalar cuál sería la nueva propuesta de valor de CILSA.

Anexo 1. Misión y visión de CILSA

Según CILSA (2018b) se detallan como visión y misión:

Visión: ser para los clientes la compañía latinoamericana de investigación de mercados y consultoría de negocios referente en la región.

Misión: apoyar a nuestros clientes a generar valor en sus negocios mediante la evaluación constante de información real de su gestión en sus mercados. (p.10).



Anexo 2. Auditoría de producto

Definición de la Auditoría de producto

Es un estudio multicliente (la misma información la pueden comprar varios clientes) y sistemático que muestra la tendencia de las marcas en un periodo de tiempo a través del canal de venta, ciudades, tamaño de envase, presentación, color, sabor, entre otras variables que intervienen en un mercado (A. Gonzáles, comunicación personal, 13 de enero de 2017).

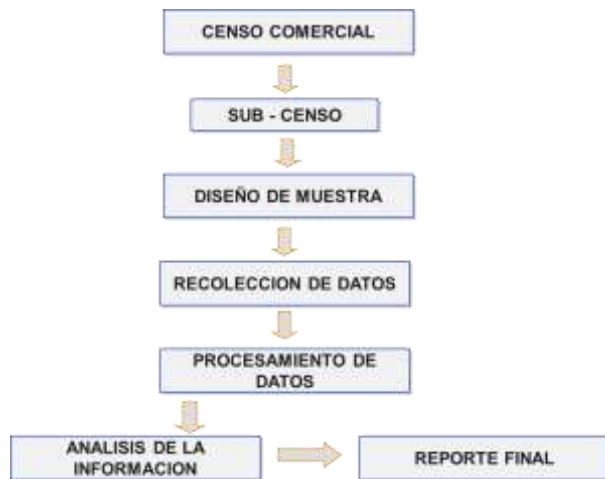
La Auditoría de producto es un estudio Panel. Este último tiene como principales características el tener una muestra fija (se repite la misma muestra todas las mediciones que se releva la data) y el ser sistemático para poder medir el comportamiento en el tiempo de esa misma muestra. Existen tres tipos de Paneles: de Medios (el más conocido es el que mide el rating de los programas de televisión), de Hogares, y el de Puntos de venta (ya sea mayoristas o minoristas). En el caso de la Auditoría de producto que realiza CILSA, es un Panel de puntos de venta minoristas (P. Torres, comunicación personal, 10 de noviembre de 2010).

A. Gonzáles (comunicación personal, 15 de noviembre de 2016) menciona que la Auditoría de Producto sirve para muchas cosas, entre las principales se puede señalar:

- Monitorear las marcas
- Saber qué está haciendo la competencia
- Saber hacia dónde nos dirigimos
- Anticipar las tendencias y aplicarlas antes que las capitalice la competencia
- Premiar / castigar con bonos a su fuerza ventas

Proceso de Auditoría de producto

Según A. Gonzáles (comunicación personal, 15 de noviembre de 2016) el siguiente gráfico nos muestra cuál es el proceso de este estudio que incluye siete etapas:



Fuente: CILSA (2018a)
Elaboración propia

Para conocer qué involucran cada una de estas etapas del proceso, se detalla a continuación de forma breve, según C. Solís (comunicación personal, 14 de noviembre de 2014), en qué consisten.

En primer lugar, el Censo Comercial es el barrido de los puntos de venta en los que se obtienen los datos de identificación de los negocios del canal tradicional (RUC, nombre del negocio, dirección, tipo de negocio, nombre del dueño y/o nombre de la persona que administra el negocio). Esto permitirá obtener el Universo de Negocio.

En segundo lugar, el Subcenso sirve para obtener dos datos muy importantes: la penetración de la categoría (cantidad de negocios que venden la categoría o también llamado Universo de Producto) y clasificar los negocios en estratos por tamaño del volumen de venta (negocios grandes, medianos y pequeños).

La tercera etapa es el Diseño de la muestra, la misma que se basa en un muestreo aleatorio y estratificado en función del volumen de ventas de cada categoría. Se trabaja con un margen de error de +/- 5% y un nivel de confianza del 95%. Las muestras se diseñan por categoría; por lo tanto, en un negocio se puede relevar una categoría o más, pero hasta un máximo de 12.

El siguiente paso es la Recolección de la data, la misma que se puede hacer de forma mensual o bimestral. En cada negocio se releven 3 variables: inventario, compras y precio; con estas se construyen todas las variables que se entregan al cliente. La variable Venta es producto del sumar el inventario inicial (del mes pasado) más las compras del mes menos el inventario final (del mes en curso). CILSA realiza el relevamiento mediante dispositivos electrónicos a los que se les aplica controles de calidad desde el relevamiento de la data. Las fechas de levantamiento de la data de los negocios se hacen desde el día 3 al 23 de cada mes y en cada punto de venta se recolectaban las compras de los últimos 30

días ya que, cada negocio es visitado el mismo día todos los meses. Esta etapa también incluye la supervisión del 30% de los negocios de la muestra en forma aleatoria.

La quinta etapa, el procesamiento de la data, se hace por estratos, luego por canales, por ciudades y finalmente el total de la categoría. En esta etapa también se aplican varios controles de calidad.

La siguiente etapa es el Análisis de la data, en esta se revisan las tendencias y se verifica que no existan negocios atípicos, asimismo se revisan cada una de las variables del estudio. Se revisan todos los canales, por ciudades y todas las categorías. CILSA tiene una cobertura máxima a nivel nacional en 22 ciudades de Perú y normalmente trabaja un aproximado de 50 categorías.

La etapa final es la entrega del Informe Final, que en el caso de CILSA es el Software Tableau, el mismo que le permite al cliente manipular la información de una manera amigable (muy similar a una tabla dinámica de Excel) e incluso poder exportar las tablas al Excel o los gráficos como imágenes.

El informe incluye las variables que se trabajaban en el estudio: Ventas (permite obtener la participación de mercado ya sea en volumen como en valor), Inventarios (permite obtener la participación de inventarios), Distribución Numérica (cantidad de negocios en que está presente la marca), Distribución Ponderada (cuánto representa en volumen de ventas los negocios en que está presente la marca), Distribución Compradora (cantidad de negocios que compraron la marca), Distribución Efectiva (cantidad de negocios que tienen la marca y no han quebrado stock), Sin *Stock* Numérico (negocios que rompieron stock), Sin *Stock* Ponderado (cuánto representan en ventas los negocios que quebraron stock), Días *Stock* (tiempo en que rota el inventario de la marca) y los Precios mínimo, máximo, promedio y moda (incluyendo impuestos).

Es importante señalar que CILSA aplica controles de calidad en todas las etapas del proceso de Auditoría de Producto de forma rápida y accionable al realizarse todas estas en Perú, a diferencia de NHP que algunas etapas las dirigía desde fuera del país (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).

Es importante señalar que junto con el informe se realizan presentaciones de la data al cliente para que se pueda sacar un mayor provecho del estudio comprado y junto a análisis que agregan valor a la información, el cliente pueda tomar mejores decisiones en base a la información de CILSA. Estas presentaciones y análisis especiales son entregados a los clientes de forma gratuita por CILSA.

Auditoría de producto y Auditoría de negocio

CILSA ofrecía a sus clientes desde un inicio la Auditoría de producto, pero también podía trabajar la Auditoría de Negocio. Mientras que NHP era experta a nivel mundial en realizar la Auditoría de Negocio (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).

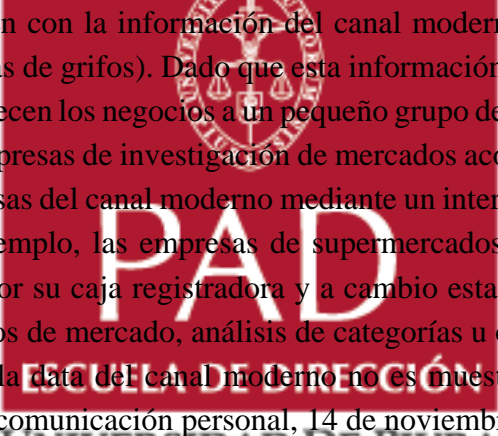
La diferencia entre Auditoría de Producto y Auditoría de Negocios es que la primera tiene como universo solo los negocios que venden la categoría que se releva (por ejemplo, todos los puntos de venta que venden la categoría de yogurt); mientras que la segunda tiene como universo todos los negocios que vendan o no dicha categoría. No es que una o la otra sea mejor ya que, cada una tiene sus pros y contras. Por ejemplo, si se desea medir una categoría en la que el líder tiene una participación de mercado muy alta y además está presente en casi todos los negocios que venden la categoría, se recomienda realizar una Auditoría de Negocio para que este cliente sepa cuánto es su mercado potencial (negocios que no venden la categoría y en los que podría expandirse para incrementar su penetración y ventas). Otro ejemplo es donde no existe un líder claro y la penetración de las marcas no llega a un 70%; por lo tanto, se recomienda una Auditoría de Producto para que el cliente primero abarque los negocios que le faltan para mejorar su presencia e incrementar su participación (C. Solís, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014).

A nivel de costos, para la empresa de investigación, por ejemplo, relevar todas las categorías de bebidas como son las aguas, gaseosas, néctares, bebibles, té listos para tomar, isotónicas y energizantes, en el caso de Auditoría de producto se tendría que preparar 7 muestras diferentes (una para cada categoría), lo cual es más costoso a que si se trabajan las 7 categorías en una sola muestra como hace la Auditoría de Negocio.

Entre los estudios de mercado sustitutos a la Auditoría de producto y de negocios, están los Paneles de hogares que levantan información similar de las ventas del mercado, pero no en los puntos de venta, sino en los hogares. El mercado de Panel de hogares en el Perú era menor al de la Auditoría de producto y negocio. Es más, antes de la llegada de NHP al Perú, la competencia principal de CILSA era la empresa que hacía el Panel de hogares y posterior a esta estaban todas las otras empresas que realizaban Auditoría de Producto (pero que nunca fueron amenaza como lo fue NHP) (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).

Canal moderno

Todo lo antes descrito, hace mención de la forma de obtener información de los puntos de venta minorista tradicionales como las bodegas y los puestos de mercado. Sin embargo, para tener una información completa del mercado es necesario que el cliente pueda contar



también con la información del canal moderno (supermercados, cadenas de farmacia y cadenas de grifos). Dado que esta información no se trabajaba como una muestra, porque pertenecen los negocios a un pequeño grupo de grandes empresas locales y trasnacionales, las empresas de investigación de mercados acostumbran a trabajar directamente con estas empresas del canal moderno mediante un intercambio de información o pagar por su data. Por ejemplo, las empresas de supermercados entregan la venta de su información que pasa por su caja registradora y a cambio estas reciben de las empresas de investigación estudios de mercado, análisis de categorías u otros beneficios, como el monetario. Por lo tanto, la data del canal moderno no es muestral, sino censal y sin margen de error (C. Solís, comunicación personal, 14 de noviembre de 2014).

CILSA tiene la información de los principales supermercados, cadenas de farmacia y grifos del Perú. Mientras que NHP, si bien también cuenta con esta información, durante muchos años no tuvo la información completa de todas las cadenas de farmacia. Esto fue una ventaja que CILSA tuvo en especial en el rubro de las empresas que vendían categorías de cuidado personal y donde el canal Cadenas de Farmacia era importante. (E. Fernández, comunicación personal, 8 de marzo de 2018).

Finalmente, el mercado de canal moderno en los últimos años había cambiado ya que, unas cadenas compraban a otras, tal como mencionan Benza (20 de marzo de 2016) y el artículo “Matriz de Química Suiza compra operación peruana de Boticas Fasa” (19 de enero de 2012), asimismo también ingresaban nuevas cadenas como la aparición de las Tiendas de Conveniencia Tambo, tal como lo menciona el artículo “Familia Lindley abrirá 40 Tambo+ en Lima este año y Oxxo” (31 de marzo de 2015).

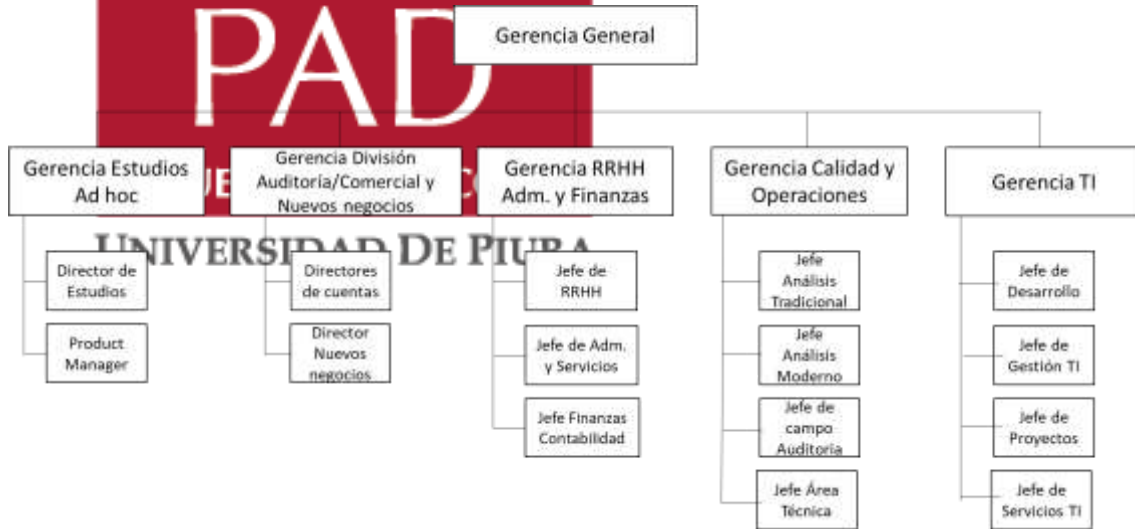
Anexo 3. Principales estudios *ad hoc* que se ofrecen en el mercado peruano a través de CILSA

Entre los principales estudios *ad hoc* que ofrece CILSA en su página web oficial están los siguientes:

- *Test* de concepto: este estudio sirve para obtener una descripción detallada de la idea del producto a investigar. Asimismo, permite conocer también hasta qué punto la descripción del producto es aceptada por el consumidor, qué valores le ven y con qué producto lo asocian. Lo ideal es realizar este estudio antes del lanzamiento del producto al mercado.
- *Test* de producto: cuando ya se tiene claro el concepto, surge la necesidad medir la aceptación del producto para ver si va de acuerdo con lo que el cliente necesita. Ayuda a medir la aceptación, formas de uso/consumos, razones de consumo, expectativas de compra y el precio, pero sin mostrar las marcas.
- *Test* de marca: permite definir el nombre más adecuado para el potencial cliente, así como todas las asociaciones que involucren este.
- *Test* de empaque: evalúa cuál es la mejor propuesta de empaque para un producto. Ayuda a medir la adecuada funcionalidad, imagen y visibilidad del empaque.
- *Test* de locación: permite detectar la mejor ubicación para ofrecer un producto o servicio en base a su demanda de aquel lugar elegido.
- Satisfacción de clientes (*in store*): mediante un monitoreo continuo se mide la satisfacción con una o más marcas dentro de un local para saber qué valoran los clientes y cuáles son los atributos influyentes.
- Estudios de hábitos y actitudes: permite conocer gustos, preferencias y hábitos de consumo del segmento objetivo para poder diseñar estrategias dirigidas a estos clientes.
- Segmentación tipológica: busca identificar perfiles para los diferentes clientes que hay en el mercado.
- Cliente anónimo: el investigador se hace pasar como un cliente para medir las diferentes variables del servicio y del producto.
- Ómnibus: permite evaluar diferentes temas de una manera rápida y sencilla en una muestra amplia. Es un estudio multiciente.
- Pre / post *Test* publicitario: permite analizar antes y después del lanzamiento de una pauta publicitaria en el segmento objetivo y así medir el impacto que tiene en sus clientes.

Anexo 4. Estructura organizativa de CILSA

Según E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018), el organigrama de CILSA es como se aprecia en la siguiente figura:



Fuente: E. Fernández (comunicación personal, 8 de marzo de 2018)
Elaboración propia

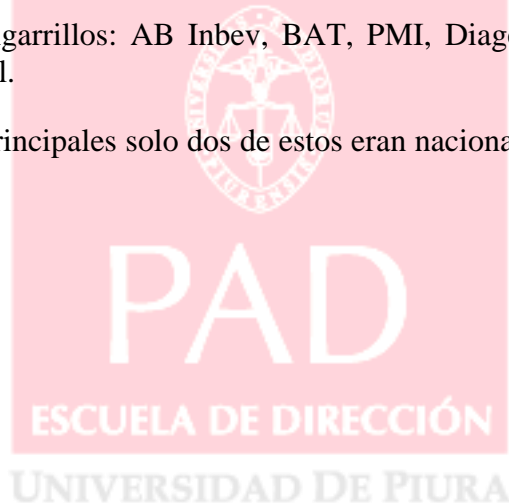
El área Comercial estaba compuesta aproximadamente por 25 personas, en la que además de la Directora de la División de Auditoría, había 6 Directores de cuentas, 12 Ejecutivos de cuentas y 6 Practicantes comerciales. Los Ejecutivos de cuentas se dividían en *junior*, *médium* y *senior*.

Anexo 5. Clientes de CILSA en el Perú

Según A. Gonzáles (comunicación personal, 22 de noviembre de 2017), entre los principales clientes están:

- Cuidado Personal: Colgate, Unilever, P&G, Kimberly Clark, L'oreal, BDF, Sancela, GSK, Henkel, Medifarma, Grupo Cala, Sanofi y Farminindustria.
- Cuidado del hogar: Alicorp, Colgate, Kimberly Clark, Unilever, Intradevco, Papelera Panamericana, Disanu y Reckitt.
- Alimentos: Alicorp, Gloria, Nestlé, Molitalia, Laive, Romex, Valle Alto, Confiteca, San Fernando, Braedt, Supemsa, Ajinomoto, Abbott, Mead Johnson, Palmas de Espino, Hayduk, La Ibérica, Altomayo y Atouv.
- Bebidas: AB Inbev, Gloria, Laive, Pepsico, CBC, Red Bull y Naturale.
- Licores / Cigarrillos: AB Inbev, BAT, PMI, Diageo, Cartavio, Taberbero y Globenatural.

De los diez clientes principales solo dos de estos eran nacionales, el resto eran empresas trasnacionales.



Anexo 6. ¿Cómo medir la calidad de la Auditoría de producto y negocio?

Según C. Solís (comunicación personal, 14 de noviembre de 2014), el análisis de la calidad del estudio de Auditoría de Producto se basa en dos variables: la tendencia y la cobertura. Esta información se realiza comparando la información del cliente con la data de la empresa de investigación.

Por un lado, en el caso de la tendencia, lo que se busca es que las ventas de una categoría del cliente (*sell in*) y las ventas de esa misma categoría que se refleja en la data de la empresa de investigación (*sell out*) estén alineadas. Es decir, si se revisan ambas bases de datos a manera de línea de tiempo deben mostrar la misma tendencia (si una cae, la otra también debe caer; si una sube, la otra también debe subir).

Mientras que, en el caso de la cobertura, este dato se obtiene dividiendo la venta de la categoría que muestra la empresa de investigación (*sell out*) entre la venta de la misma categoría del cliente (*sell in*). El resultado es revisado en base a rangos como semáforo. Es decir, existe un rango óptimo (verde), otro observable (amarillo) y otro a revisar (rojo).

Es importante que para que se pueda realizar un buen análisis se comparen los mismos datos de ambos lados; es decir, las mismas ciudades y canales que componen ambas datas. Por ejemplo, la información de la Auditoría no incluye data de ventas gubernamentales; por lo tanto, cuando se compare ambas bases, se deben retirar las ventas gubernamentales del cliente.

El siguiente ejemplo (con data ficticia) ayudará a entender mejor este análisis de la calidad de data. Por ejemplo, si se realiza este análisis para la información del mercado de aceites, comparamos la venta interna del cliente Alicorp (*sell in*) versus las ventas de este cliente que reporta CILSA en su estudio de mercado (*sell out*) y obtenemos esta información:

Ventas internas de Alicorp de aceites (sell in)

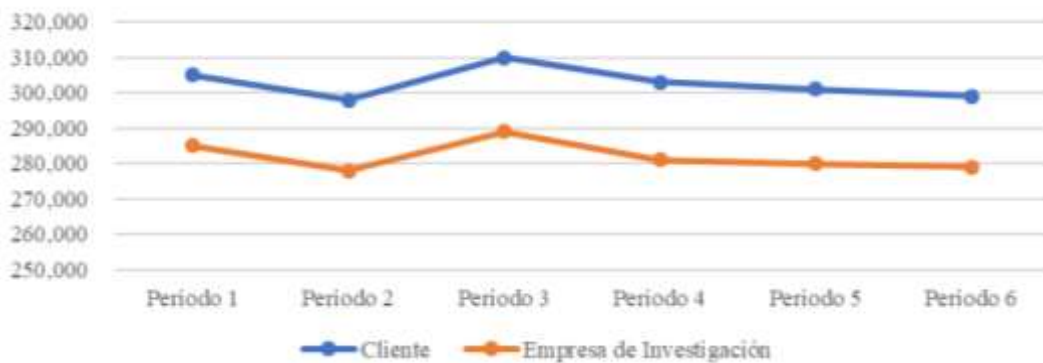
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Miles de Lts	305,000	298,000	310,000	303,000	301,000	299,000

Ventas de aceites de Alicorp reflejadas por CILSA en su estudio de mercado (sell out)

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Miles de Lts	285,000	278,000	289,000	281,000	280,000	279,000

Fuente: elaboración propia

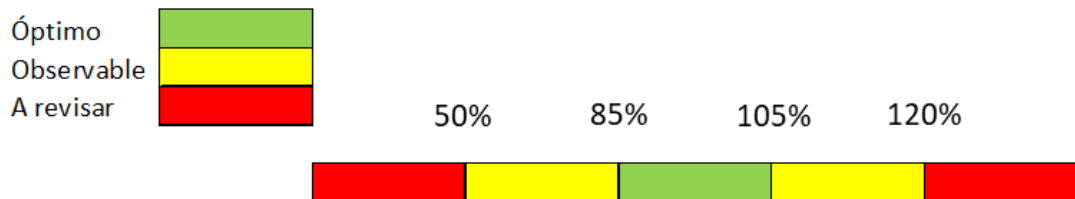
Por lo tanto, si realizamos el análisis de tendencia y revisamos las cifras en la gráfica que se muestra abajo, se puede apreciar que las líneas mantienen la misma tendencia (una línea sube y la otra también, la línea baja y la otra también). Por lo tanto, este análisis nos muestra que la información que refleja la empresa de investigación presenta buena calidad a nivel de la tendencia.



Fuente: elaboración propia

Al revisar la cobertura, se aprecia que esta es de 93%, por lo que se encuentra en un rango óptimo. Tener en cuenta que, por ejemplo, el resultado del primer punto sale de dividir 285,000 entre 305,000, lo que arroja 93%.

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Cobertura:	93%	93%	93%	93%	93%	93%



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, de este ejemplo se puede deducir que el estudio de CILSA para el cliente Alicorp es de buena calidad ya que, presenta una tendencia alineada con la venta del cliente y un nivel óptimo de cobertura.

Cabe hacer mención que el tamaño de muestra es muy diferente al nivel de calidad de la data. A mayor tamaño de muestra, el nivel de margen de error disminuye y viceversa. Asimismo, es importante mencionar que, a mayor tamaño de muestra, el nivel de granularidad aumenta; es decir, la data se puede revisar a mayor detalle por cada uno de los canales de venta y todas las ciudades, sin dejar de ser representativa la información (A. Gonzáles, comunicación personal, 15 de noviembre de 2016).

Según E. Fernández, varios clientes que compraron las bases de CILSA y NHP, en promedio la calidad (análisis de la tendencia y cobertura) de la data de CILSA es mejor (comunicación personal, 8 de marzo de 2018). Esto no significa que la información de NHP es de baja calidad, sino que al comparar ambas bases una tiene un mejor nivel que la otra. Cabe señalar que también se han presentado casos en los que la calidad de la data de NHP ha obtenido una mejor calificación que la de CILSA (A. Gonzáles, comunicación personal, 15 de noviembre de 2016). Asimismo, al ser las muestras de CILSA más grandes, permite brindar al cliente un mayor nivel de granularidad. Esto tampoco significa

que la información de NHP no sea la adecuada ya que, si se deja claro al cliente desde un inicio cuál es el nivel de detalle que permite leer la información, no existe problema alguno. En el caso de NHP, la empresa informaba a los clientes el nivel de detalle que su data permitía leer. Es importante señalar también que hay clientes que necesitan tener el máximo detalle en la información (por ejemplo, poder revisar la data por bodegas, puestos de mercado, *kioscos*, panaderías, etc.), pero también hay clientes que les basta con leer la información a nivel total canales; por lo tanto, en estos casos la granularidad no sería un factor de decisión al momento de adquirir un estudio de auditoría.



CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Sinopsis del caso

El presente caso se desarrolla a fines del 2017 y se centra en el sector de investigación de mercados de Lima, Perú; en el que CILSA, una empresa local proveedora de estudios de mercado con buen nivel de *know how* del canal tradicional peruano, se enfrenta a una de las empresas líderes a nivel mundial del sector (NHP) y con presencia en más de 100 países. Asimismo, haciendo uso de su influencia de trabajar con casi todos los clientes transnacionales en el resto de los países, ejerce mucha presión en la sede local de estos para que cambien de proveedor de investigación y trabajen con ellos.

Ante esto la gerencia de CILSA sabe que la única forma de competir con NHP es siendo muy eficiente en los costos, buscando de mantener lo bueno que siempre ha hecho en su estudio de mercado de Auditoría de producto, pero buscando ahora generar un valor agregado.

Como partes del caso, están además de la introducción de este, el desarrollo de ambas empresas (CILSA y NHP), así como del mercado peruano de investigación de mercados y el planteamiento de los objetivos para el 2018 que plantea la presidencia de la compañía y el cómo llegar a ellos.

Como preguntas a desarrollar, en el *Teaching Note* están el análisis del sector, un diagnóstico de CILSA, responder preguntas sobre los 3 objetivos para el 2018 y proponer una nueva propuesta de valor para la empresa.

2.2. Objetivos académicos del caso

El presente caso tiene por objetivo ilustrar los retos y restricciones que sufren empresas locales cuando se enfrentan a transnacionales con gran poder económico.

Asimismo, se busca mediante la discusión en clase, obtener diferentes puntos de vista principalmente sobre conceptos de estrategia de negocio en empresas de servicio.

2.3. Planteamiento del análisis a realizar

En base a conocimientos de Dirección Comercial, como el análisis del entorno y el análisis interno y externo de la empresa, se plantea analizar las mejores alternativas para cumplir con los objetivos que se proponen en el caso y, en base a este análisis, proponer una nueva propuesta de valor para la empresa con la que se pueda competir de mejor manera ante NHP.

2.4. Análisis del sector

Para analizar el sector, se tomará en cuenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter según Thompson, Strickland y Gamble (2008) que incluye la revisión a detalle de las barreras de entrada, los proveedores, los competidores, los sustitutos y finalmente los clientes (p.51).

2.4.1. Análisis de las barreras de entrada

- El canal tradicional peruano es muy complejo dada la informalidad que existe, así como el alto nivel de penetración de este canal. Por el lado del canal moderno, se requiere de capital o estudios de mercado a cambio de la entrega de la información del canal moderno. Asimismo, se requiere de tener capital de trabajo porque la investigación de mercado va de la mano con la tecnología. Del caso se desprende: “[...] el canal tradicional peruano por su nivel de informalidad sería un gran reto [...] este canal tiene una penetración del 75% a 80% en el Perú, a diferencia de países de la región [...] las empresas de investigación de mercados acostumbra a trabajar directamente con estas empresas del canal moderno mediante un intercambio de información o pagar por su data [...] herramientas de software que manejaba de primer nivel (en especial para el canal moderno) [...]”
- Cualquier empresa de investigación de mercados no puede realizar Auditoría de Producto o Negocio ya que, se necesita que exista un personal de campo que conozca a los que administran los puntos de venta. Del caso se desprende: “[...] dado que los auditores trabajaban muchos años, existía una relación de amistad entre estos y los que manejaban los puntos de venta, es por este motivo CILSA obtenía la información de los negocios, además de un pequeño obsequio que se les daba a los dueños de los puntos de venta en cada visita [...]”
- En el mercado peruano, se sabía que la empresa local con muchos años de experiencia era CILSA y que además estaba una de las empresas más grandes del mundo como NHP. Por lo tanto, cualquier empresa que quisiera entrar, llegaría a un mercado que existen dos competidores posicionados y con mucha experiencia en el mercado local y mundial. Del caso se desprende: “[...] CILSA al tener muchos años de presencia en el mercado peruano era reconocida por conocer el canal tradicional nacional [...] es una de las principales empresas de investigación de mercados del mundo con presencia en más de 100 países [...]”

2.4.2. Análisis de los proveedores

- Empresas que brindan softwares de procesamiento, almacenamiento y entrega de data: En el caso de NHP, esta empresa cuenta con sus propios softwares; mientras que CILSA tiene que contratar servicios de proveedores de almacenamiento como IBM y entrega de data como Tableau. Dado que estos proveedores requieren gran inversión para CILSA, es muy importante la correcta elección de estos para que la inversión se vea retribuida.
Del caso se desprende: “[...] eran pocas opciones y cada una de ellas requería de mucha inversión, por ejemplo, CILSA utilizaba servidores de IBM y NHP tenía sus propios softwares [...]”
- Empresas proveedoras de personal de campo: no hay muchos proveedores; en el caso de CILSA no es necesario porque su personal de campo es propio, pero en el caso de NHP, contrata al personal de otra empresa de investigación local.
Del caso se desprende: “[...] había pocas opciones a escoger, pero CILSA tenía su personal propio; mientras que NHP contrataba el personal de otra empresa de investigación [...]”
- Empresas proveedoras de regalos a los encuestados: existen muchas opciones. Por lo tanto, el obtener productos de estos proveedores no representa problema para las empresas de investigación para la realización de sus estudios de mercado.
Del caso se desprende: “[...] existían mucha variedad de empresas con productos variados [...]”
- Empresas de alquiler de oficinas: la demanda de edificios con alquiler de oficinas en la ciudad de Lima es cada vez mayor. Tanto NHP como CILSA, sus oficinas son alquiladas y, si bien hay varias opciones, una empresa no cambia de domicilio constantemente, por lo que la buena decisión en el alquiler es muy importante.
Del caso se desprende: “[...] con el crecimiento del país existía cada vez una mayor demanda de oficinas a diferentes precios; CILSA y NHP alquilaban oficinas [...]”

2.4.3. Análisis de los competidores

- NHP es uno de los líderes a nivel mundial con gran respaldo financiero y reconocimiento a nivel mundial. Una de sus fortalezas eran sus softwares, en especial en canal moderno.

Del caso se desprende: “[...] a nivel mundial era muy reconocida por sus herramientas de software que manejaba de primer nivel (en especial para el canal moderno) [...]”

- Existen algunas empresas que hacen Auditoría de Producto, pero nunca fueron competencia de CILSA.

Del caso se desprende: “[...] estaban todas las otras empresas que realizaban Auditoría de Producto (pero que nunca fueron amenaza como lo fue NHP) [...]”

2.4.4. Análisis de los sustitutos

El estudio de mercado que era sustituto de la Auditoría de producto y negocio era el Panel de hogares que era trabajado por una empresa, pero este estudio era nivel de ventas menor al Panel de negocios (Auditoría).

Del caso se desprende: “[...] Paneles de hogares que levantan información similar de las ventas del mercado, pero no en los puntos de venta, sino en los hogares. El mercado de Panel de hogares en el Perú era menor al de la Auditoría de producto y negocio [...]”

2.4.5. Análisis de los clientes

Los clientes tienen las siguientes características:

- Si bien eran muchos clientes, 10 de ellos hacían el 80% de la venta.
Del caso se desprende: “[...] clientes que conformaban el 80% de sus ventas. Eran 10 los clientes que conformaban ese porcentaje de [...]”
- Manejaban categorías de consumo masivo enfocadas en alimentos, bebidas, cuidado personal, cuidado del hogar u otras segmentaciones.
Se desprende del anexo 5
- Los clientes transnacionales cuya sede regional se encontraba fuera del país, algunas veces las decisiones de compra de investigación se tomaban desde fuera del país.
Del caso se desprende: “[...] empresas transnacionales que tenían su sede central de la región en países como México, Colombia o Argentina, los cuáles su presupuesto de investigación se decidía en esos países y no en el Perú [...]”
- Entre los atributos que valoraban los clientes al momento de elegir un estudio de mercado están además del precio del estudio, el nivel del servicio y la calidad del estudio de mercado. Un factor que también valoraban las empresas presentes en varios países era que sea compatibles con los proveedores de investigación de mercados que contratan en otros países, tal como funcionaba para NHP.
Del caso se desprende: “[...] Para los clientes que estaban en riesgo todos los años (normalmente eran empresas transnacionales) era importante mantener con ellos una muy buena durante todo el año ya que, cuando llegaba noviembre o diciembre y se negociaba el contrato para el siguiente año, ellos evaluaban el nivel del servicio, la calidad de la data [...] por más que el cliente esté contento

con el servicio recibido por CILSA, si desde la región decidían que se tenía que cambiar de proveedor de investigación, la sede del cliente ubicada en Perú tenía que acatar esa decisión por más que no esté conforme [...]"

- Se estaban presentando cambios en los clientes que hacían que las áreas de investigación de los clientes se reduzcan en presupuesto y por ende hacía que esa responsabilidad de elaborar y coordinar los análisis de investigación recaiga sobre las empresas de investigación y realicen un mayor nivel de análisis con menor presupuesto.

Del caso se desprende: “[...] un cambio del mercado local e internacional es que las empresas ya no cuentan con un área encargada de realizar estudios de mercado (pasando a ser esta una función de áreas de *marketing*, comercial u otras como ventas) o si la tienen, cada vez es más reducida en número de personas. Por ende, las empresas de investigación tienden a realizar funciones que antes eran responsabilidad de los clientes [...]"

2.5. Diagnóstico de CILSA

2.5.1. Aspectos positivos

- Contar con personal de campo propio y con muchos años de experiencia que facilita la obtención de la información del punto de venta.

Del caso se desprende: “[...] el personal de campo de CILSA estaba en planilla, lo cual no era común en el mercado peruano de investigación [...] los auditores trabajaban muchos años, existía una relación de amistad entre estos y los que manejaban los puntos de venta [...]"

- Relacionamiento que tiene Eduardo con varios clientes y que favorece en algunos casos el que trabajen con CILSA.

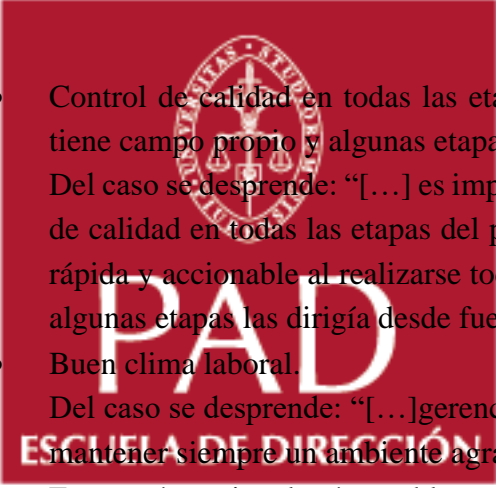
Del caso se desprende: “[...] muchos de estos fueron en su momento incentivados a trabajar con la empresa por la relación amical de Fernández con los gerentes de estas empresas [...]"

- Granularidad de la información que permite abrir la data por ciudades y canales.

Del caso se desprende: “[...] a mayor tamaño de muestra, el nivel de granularidad aumenta; es decir, la data se puede revisar a mayor detalle por cada uno de los canales de venta y todas las ciudades, sin dejar de ser representativa la información [...] al ser las muestras de CILSA más grandes, permite brindar al cliente un mayor nivel de granularidad [...]"

- Nivel de servicio bien considerado por los clientes.

Del caso se desprende: “[...] fueron muy pocos los clientes que cambiaron por la calidad de la data o el nivel del servicio ya que [...] muchos clientes consideraban que estas cualidades eran fortalezas de CILSA [...]"

- 
- Control de calidad en todas las etapas del proceso de la Auditoría (NHP no tiene campo propio y algunas etapas las hace en otros países).
Del caso se desprende: “[...] es importante señalar que CILSA aplica controles de calidad en todas las etapas del proceso de Auditoría de producto de forma rápida y accionable al realizarse todas estas en Perú, a diferencia de NHP que algunas etapas las dirigía desde fuera del país [...]”
 - Buen clima laboral.
Del caso se desprende: “[...]gerencias generales de los últimos años buscaron mantener siempre un ambiente agradable dentro de la empresa [...]”
 - Economía nacional más estable que el promedio de la región.
Del caso se desprende: “[...] dado el crecimiento del mercado y estabilidad macroeconómica del país en los últimos años (creciendo por encima del promedio de los países de la región) [...]”
 - Tomando como base la Auditoría de producto, posibilidad de desarrollar nuevos estudios cualitativos con esa información.
Del caso se desprende: “[...] en los puntos de venta podría ser explotado también para relevar otra información, en este caso información cualitativa [...]”
 - Se motiva la comunicación
Del caso se desprende: “[...] se propiciaba la comunicación a todos los niveles de la empresa [...]”
 - Flexibilidad en la forma de compra.
Del caso se desprende: “[...] NHP ofrecía paquetes de Lima más un número determinado de ciudades; mientras que la empresa de Fernández era flexible al presupuesto del cliente y no exigía ningún paquete (el cliente podía comprar información solo de Lima, o de Lima y un número de ciudades de provincias) [...]”

2.5.2. Aspectos a mejorar

- Costos altos del área de campo (por tener una muestra para cada categoría).
Del caso se desprende: “[...] lo que obligaba a tener muestras diferentes para cada categoría y por ende, mayores costos [...]”
- No tener gran cobertura en todas las categorías (en algunas categorías solo se tiene información de Lima).
Del caso se desprende: “[...] CILSA no contaba con cobertura nacional en todas las categorías y en algunas solo contaba con data de Lima [...]”
- Capacidad TI limitada en software a comparación de NHP.
Del caso se desprende: “[...] CILSA utilizaba servidores de IBM y NHP tenía sus propios softwares [...] a nivel mundial era muy reconocida por sus

herramientas de software que manejaba de primer nivel (en especial para el canal moderno) [...]"

- No tener presencia regional como lo tiene NHP.
Del caso se desprende: “[...] además dado que, en la gran mayoría de países se trabaja con NHP, presionaban a la gerencia y jefaturas de investigación de los clientes de Perú [...]"
- Los clientes cada vez exigen más servicio y buscan menores precios.
Del caso se desprende: “[...] la búsqueda de estudios de mercado con precios cada vez menores [...] cada vez se debe entregar un mayor nivel de servicio [...]"
- NHP tiene presencia en más de 100 países y por su cobertura mundial era común que muchos clientes quieran trabajar con NHP.
Del caso se desprende: “[...] con presencia en más de 100 países...para el cliente se le hacía mucho más fácil las coordinaciones con un solo proveedor de investigación [...]"
- Elaboración de presentaciones manuales, mientras que NHP las tenía automatizadas.
Del caso se desprende: “[...] en CILSA la elaboración de presentaciones se hacía de forma manual [...] a diferencia de NHP que [...] tenía presentaciones automatizadas [...]"

De los aspectos a mejorar analizados, se recomienda buscar una alianza estratégica con una empresa de investigación de mercados con presencia global para que brinde el soporte tecnológico que necesita la empresa para mejorar sus procesos, busque tener presentaciones automatizadas y sirva para competir con NHP a nivel mundial.

Con respecto a los costos más altos en el relevamiento de la información, se debe buscar eficiencia en las muestras de cada categoría para que, si bien son muestras diferentes por categoría, se busque la mayor coincidencia de negocios en cada una de las diferentes muestras. Esto permitirá que, al reducir estos costos de campo, se pueda invertir en aumentar la cobertura en más ciudades de provincias (para categorías que solo se releva Lima).

Finalmente, con una mejor capacidad tecnológica, una eficiencia en costos de muestreo, y cumpliendo los 3 objetivos que se plantean en el caso, se puede brindar al cliente un mejor servicio a un costo menor.

2.6. Solución a las propuestas de los tres objetivos

2.6.1. Objetivo 1: mejorar el servicio y en especial a los clientes principales

Tomando como referencia la nueva clasificación del servicio propuesta, la nueva distribución del tiempo dedicado por el área comercial sería como se muestra:

Tabla 3. Nueva distribución del tiempo dedicado por el área comercial

Tipo de cliente	N° clientes	Facturación	Porcentaje de sueldo del área comercial en base al tiempo dedicado		
			Reporte	Presentación	Reportes y análisis especiales
Principales	10	S/ 40 millones	2%	29%	29%
Medianos	10	S/ 9 millones	2%	5%	0%
Pequeños	30	S/ 1 millón	4%	0%	0%
Total clientes	50	S/ 50 millones	8%	34%	29%

Fuente: elaboración propia

A nivel de los clientes principales, dado que estos clientes solicitan un mayor nivel de servicio se ha incrementado el tiempo que se dedica a las presentaciones (intermedio alto) y reportes y análisis especiales (premium) en 5% cada uno. De esta forma, la atención a estos clientes se fortalecerá.

A nivel de los clientes medianos, se decidió que se cobrará por el nivel de servicio premium (reportes y análisis especiales) ya que, no son de tanta preponderancia como lo es para los clientes principales. Asimismo, el tiempo en las presentaciones se redujo y solo se entregarán presentaciones de resultados básicos; es decir, de nivel intermedio bajo. Si este tipo de clientes solicita una presentación de nivel intermedio alto, se le puede hacer, pero se le cobrará como un costo adicional.

Mientras que, a los clientes pequeños solo se les dará el servicio básico. En caso soliciten algún otro nivel del servicio, se les cobrará también.

Estos cambios generarán un ahorro económico de S/ 870,000 anuales (29% de tres millones de soles), haciendo de esta forma más eficiente la empresa desde el lado comercial.

2.6.2. Objetivo 2: generar valor agregado a la Auditoría de producto

Dado que la información que se puede obtener de las preguntas cualitativas puede ser de gran importancia para el estudio, y además que es de suma urgencia generar un valor agregado a los clientes principales, se sugiere entregarles a estos últimos esta información de forma gratuita, y al resto de clientes si venderles esta información. En el caso de que los demás clientes se quejen del porqué es gratis para los clientes principales y no para el resto, se sugiere anunciar que esto se produce como premio por su volumen de compra.

Dada la opción elegida, en base a los cálculos se estaría generando ventas adicionales por el monto de S/ 150,000 anuales.

2.6.3. Objetivo 3: buscar la eficiencia en costos

El home office requiere un periodo de prueba para que el personal se vaya acostumbrando poco a poco y que no sea algo de golpe. En este periodo se le debe de monitorear al personal para que cumpla con su horario de trabajo y no se distraiga con otras cosas en su hogar.

Mientras que en el caso de qué se debe hacer para no afectar el ambiente de trabajo del área comercial, se sugiere tener un presupuesto anual que contemple reuniones donde puedan interactuar el personal.

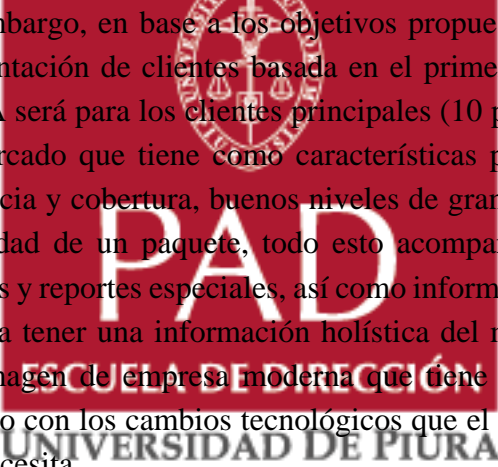
Al cumplir con este objetivo y los dos anteriores, se busca tener una eficiencia en costos al ahorrar un monto cercano a los dos millones de soles anuales.

Finalmente, es importante recomendar a la empresa que, al buscar la eficiencia en costos mudándose a un local más pequeño, se debe mostrar una imagen ante el cliente de modernidad. Es decir, el cambio de local de cara al cliente no se debe hacer solo por reducir costos (ya que, hay hoy espacios vacíos en el local actual), sino que se debe mostrar como una empresa que al automatizar sus procesos y hacerlos más tecnológicos (y por ende ya no es necesario contar con tanto personal operativo) se convierta en una empresa de investigación con una imagen más moderna que esté a la altura de los cambios tecnológicos que el mercado solicita para este rubro.

2.7. Nueva propuesta de valor de CILSA

A la fecha, la propuesta de valor de CILSA es ofrecer un estudio de mercado que tiene como características principales el manejar un nivel óptimo de tendencia y cobertura, buenos niveles de granularidad (permite abrir la información en todas las ciudades y canales), así como un forma flexible de vender sin necesidad de un paquete (permite adaptarse al presupuesto que tiene el cliente), pero que esto vaya acompañado de un buen nivel de servicio del área comercial que, sin cobrar montos extras, permita detectar al cliente oportunidades en la información (esto gracias al *know how* que tiene el personal del área comercial).

Del caso se desprende: “[...] NHP le quitó varios clientes a CILSA, pero esta última también recuperó muchos de estos a través de un seguimiento al cliente por parte de su área comercial. En algunos casos, estos cambios se debieron a la calidad de la información [...] una desventaja que tenía NHP era la granularidad de la información [...] que la empresa de Fernández era flexible al presupuesto del cliente y no exigía ningún paquete [...]”



Sin embargo, en base a los objetivos propuestos por el presidente de la compañía y la segmentación de clientes basada en el primer objetivo, la nueva propuesta de valor de CILSA será para los clientes principales (10 primeros en facturación) ofrecer un estudio de mercado que tiene como características principales el manejar un nivel óptimo de tendencia y cobertura, buenos niveles de granularidad, una forma flexible de vender sin necesidad de un paquete, todo esto acompañado de un nivel de servicio que incluya análisis y reportes especiales, así como información cualitativa de los puntos de venta que permita tener una información holística del mercado en sus categorías. Todo esto bajo una imagen de empresa moderna que tiene automatizados sus procesos para estar de acuerdo con los cambios tecnológicos que el mundo de la investigación de mercados de hoy necesita.

En el caso de los clientes medianos, la propuesta de valor será ofrecer un estudio de mercado que tiene como características principales el manejar un nivel óptimo de tendencia y cobertura, buenos niveles de granularidad, una forma flexible de vender sin necesidad de un paquete, con una imagen de empresa moderna por tener sus procesos automatizados, y acompañado de un nivel de servicio que incluye información del mercado en una breve presentación. Mientras que, en el caso de los clientes pequeños, la propuesta de valor es la misma que la de los medianos, pero sin incluir el último punto (la breve presentación).

Del caso se desprende: “[...] Ana Lucía y Francisco, elaboraron una clasificación del nivel de servicio [...] nivel básico era lo que todos los clientes recibían [...] el nivel intermedio bajo [...] el nivel intermedio alto [...] y el nivel *premium* [...] para los clientes principales los [...] servicios eran muy importantes; mientras que para los clientes medianos y pequeños no era lo mismo en todos los casos [...] el levantamiento de la información en los puntos de venta podría ser explotado también para relevar otra información, en este caso información cualitativa [...]”

CONCLUSIONES

Del trabajo de investigación analizado se pueden sacar dos conclusiones:

- Para que empresas locales puedan competir con compañías trasnacionales líderes a nivel mundial es necesario que tengan una segmentación clara de sus clientes, mantengan su *know how* del mercado local, busquen la eficiencia en costos y generen mayor valor agregado a sus productos.
- El brindar un servicio de calidad y entregar un producto con un nivel bueno de evaluación es importante para mantener clientes, pero no es lo único que se debe tener en cuenta ya que, existen otros factores como la presión de sedes regionales por cambiar de proveedor (en el caso de las empresas trasnacionales) y la misma relación con la gerencia de las empresas que puede ayudar a mantener o capturar clientes.



BIBLIOGRAFÍA

- Benza, P. (20 de marzo de 2016). Mifarma compró Boticas Arcángel. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/salud/183518-mifarma-compro-boticas-arcangel/>
- CCR. (2012) *Tipos de estudios especiales*. Recuperado de http://www.ccrлатam.com/index.php?option=com_content&view=article&id=169&Itemid=103&lang=es
- CILSA. (2018a). *Proceso de Auditoría (04)* (PD-A-01). Lima, Perú: Autor.
- CILSA. (2018b). *Sistema de Gestión de Calidad (01)* (SGC-GE-01). Lima, Perú: Autor.
- Familia Lindley abrirá 40 Tambo+ en Lima este año. (31 de marzo de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/familia-lindley-abrira-40-tambo-lima-ano-83484>
- Matriz de Química Suiza compra operación peruana de Boticas Fasa. (19 de enero de 2012). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/54358-matriz-de-quimica-suiza-compra-operacion-peruana-de-boticas-fasa-3/>
- Nielsen. (2019). *Acerca de Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/about-us.html>
- ProInversión. (2019). *Resultados macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&je r=5651&>
- Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México D.F., México: Mc Graw-Hill