



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**GESTIÓN DE CATEGORÍAS DE CONSUMO MASIVO EN
HIPERMERCADOS, UN CASO APLICADO EN LÍDER**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LUIS FELIPE SAN MARTÍN PORTER

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO PIZARRO TORRES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MÁXIMO BOSCH PASSALACQUA
LUIS ABURTO LAFOURCADE

SANTIAGO DE CHILE
ENERO DE 2008

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
CIVIL INDUSTRIAL
POR: LUIS FELIPE SAN MARTÍN P.
FECHA : 10/1/2008
PROF. GUIA: SR. CLAUDIO PIZARRO T.

GESTIÓN DE CATEGORÍAS DE CONSUMO MASIVO EN HIPERMERCADOS, UN CASO APLICADO EN LIDER

Este trabajo de título tiene como objetivo el diseñar una metodología para realizar una administración de categorías de consumo masivo en el formato hipermercados, abarcando decisiones estratégicas y tácticas (estas últimas acotadas a surtido eficiente y exhibición en góndola), culminando con la implementación y una propuesta de revisión periódica. Todo esto trabajando desde uno de los proveedores de la categoría, como asesor directo del cliente bajo la figura de “capitán de categoría”. Además se busca evaluar el real impacto de esta gestión implementando el surtido propuesto en la mayoría de las salas LIDER de Chile y midiendo sus resultados. Es por esto que este trabajo se desarrolla en el área de Category Management de Procter & Gamble Chile, en asociación con la cadena de supermercados LIDER.

La metodología consiste en desarrollar los 8 pasos necesarios para realizar un desarrollo de categorías de consumo masivo (Cuidado del Cabello en LIDER en este caso) haciendo énfasis en que el aporte de este trabajo de memoria es involucrar la implementación y medición del rendimiento de este proyecto en particular. Además, se profundiza en la implementación de los surtidos propuestos, generando propuestas de planogramas (mapas de la góndola) para las salas involucradas.

Lo fundamental del desarrollo del trabajo de memoria es que se valida y documenta toda la metodología necesaria paso a paso, incluyendo análisis e indicadores necesarios, creando un documento completo que abarca desde los aspectos generales del proceso de negocios del Category Management, como la definición de una estrategia de crecimiento, hasta los aspectos operativos como la planogramación de góndolas e implementación, pasando por el desarrollo de tácticas, planes de acción, análisis completo de la categoría, y scorecards con el cliente.

Los resultados de la aplicación de las propuestas muestran un aumento de la participación de mercado de la categoría en LIDER de un 5%, equivalente a un 19% de las ventas. Además, mejoraran notoriamente los índices de penetración y lealtad, junto con indicadores complementarios desarrollados en el trabajo.

Para trabajos futuros se recomienda incluir análisis de precios y promociones como parte importante de la administración de categorías y complementaria a las tácticas de surtido eficiente y exhibición presentadas en este trabajo.

Agradecimientos

A mis padres, por haberme regalado la oportunidad de ser profesional y haberme apoyado incondicionalmente en el camino para lograrlo. Por su cariño. Gracias papá, gracias mamá. Los quiero muchísimo.

A mi hermana Macarena, por saber escuchar y aconsejar en los momentos importantes. Te quiero Maquita, gracias.

A mi Villita Maruja. Por estar siempre pendiente de mis logros para celebrarlos y difundirlos como corresponde. Te quiero Villita.

A mis amigos, quienes hicieron de estos años una etapa inolvidable.

A mi querida Escuela de Ingeniería, por seguir siendo la Escuela.

A todos quienes hicimos historia.

Índice

Agradecimientos	ii
Índice.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas	vii
1. Introducción	1
2. Objetivos.....	5
2.1 Objetivos Generales.....	5
2.2 Objetivos Específicos.....	5
3. Metodología.....	6
3.1 Levantamiento de la Situación Actual.....	6
3.2 Estudio de la Administración de Categorías de Consumo Masivo.....	6
3.3 Identificación de los Recursos Disponibles	6
3.4 Diseño conceptual de la metodología	7
3.5 Aplicación de la metodología al caso práctico	7
3.6 Análisis de resultados y conclusiones.....	8
4. Alcances del trabajo de título.....	9
5. Resultados Esperados.....	10
6. Información y Recursos Disponibles.....	11
7. Marco y Diseño Conceptual de la Metodología	12
7.1 Administración de Categorías.....	13
7.1.1 Paso 1: Definición de la categoría	15
7.1.2 Paso 2: Definición del rol de la categoría.....	16
7.1.3 Paso 3: Evaluación y Levantamiento de la Categoría.....	20
7.1.4 Paso 4: Definición de la estrategia de crecimiento de la categoría.....	30
7.1.5 Paso 5: Táctica – Surtido Eficiente.....	31
7.1.6 Paso 6: Desarrollo del Scorecard de la categoría.....	38
7.1.7 Paso 7: Implementación del plan	39
7.1.8 Paso 8: Revisión periódica de la categoría	44
8. Aplicación de la Metodología.....	44
8.1 Presentación de las empresas	44
8.1.1 Procter & Gamble Chile.....	44
8.1.2 Supermercados LIDER	47
9. Presentación de Resultados.....	50
9.1 Definición de la categoría.....	50
9.2 Definición del rol de la categoría.....	51
9.3 Evaluación y levantamiento de la categoría.....	53
9.3.1 Análisis de Mercado	53
9.3.2 Análisis del Consumidor de la Categoría Cuidado del Cabello.....	57
9.3.3 Análisis de la Cadena LIDER: Marcas, Segmentos y SKUs.....	62
9.4 Estrategia.....	70
9.5 Tácticas: surtido eficiente	72
9.5.1 Selección de SKUs caso a caso.....	77
9.5.2 Analizando el rol de las marcas dentro de la categoría.....	79

9.6 Desarrollo del Scorecard de la categoría	82
9.7 Implementación del plan.....	83
9.8 Revisión de la categoría.....	87
10. Análisis de Resultados y Conclusiones	92
10.1 Beneficios del proyecto.....	92
10.1.1 Beneficios para LIDER.....	92
10.1.2 Beneficios para P&G	93
10.2 Discusión de los resultados.....	95
10.3 Conclusiones Finales	97
10.4 Trabajos Futuros	100
11. Bibliografía	101
12. Anexos	102
Anexo 1: Gráficos de evolución de la composición de la categoría Hair Care en LIDER.....	102
Anexo 2: Tablas de participación y comportamiento por segmento de la categoría. .	103
Anexo 3: Indicadores de comportamiento del consumidor	105
Anexo 4: Matriz de Selección de Surtido	107
Anexo 5: Matriz de asignación de caras por SKU	117
Anexo 6: Detalle Planograma Mega A	124
Anexo 7: Planograma Cluster Mega B	126
Anexo 8: Ejemplos de Estudios de Mercado	127

Índice de Figuras

Figura 1: "8 pasos del Category Management". Fuente: 2006, "Administración de Categorías... Category Management", Revista amai, Daniel Sampietro, AC Nielsen México.	15
Figura 2: Gráfico de asignación de roles para categorías.	17
Figura 3: Matriz de roles de categoría. Fuente: Procter & Gamble, Consumer & Market Knowledge.	20
Figura 4: Metodología de evaluación de una categoría. Fuente: Gillette Category Management University, 2004.	21
Figura 5: Ejemplo de GAP Analysis. Fuente: Gillette Category Management University 2004.	30
Figura 6: Lineamientos de planogramación de la categoría Cuidado del Cabello	41
Figura 7: Visión periférica y verticalidad. Fuente: Shopper Psychology, Procter & Gamble.	43
Figura 8: Gráfico de Roles. Elaboración propia a partir de información de Latin Panel, período ABR-JUN 2006.	52
Figura 9: Gráfico evolución share valor en los retailers más importantes de Chile. Total categoría Cuidado del cabello. Elaboración propia a partir de data Latin Panel, Julio 2006.	54
Figura 10: Gráfico Value Share Model. % Penetración, Lealtad y Share Valor (Eje izquierdo). Índice de Gasto (Eje derecho). Elaboración propia a partir de data Latin Panel, Julio 2006.	55
Figura 11: Gráfico evolución tasa de cierre en los retailers más importantes de Chile. Total categoría Cuidado del cabello. Elaboración propia a partir de data Latin Panel, Julio 2006.	57
Figura 12: Árbol de decisión de la categoría Cuidado del Cabello. Fuente: Consumer & Market Knowledge, Procter & Gamble.	61
Figura 13: Evolución de la participación de los segmentos. Elaboración propia en base a data P.O.S.	62
Figura 14: Porcentaje de referencias (SKUs), ventas en unidades y en pesos por segmento. Últimos 6 meses, hasta Junio de 2006. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS.	63
Figura 15: Evolución de la participación de las marcas. Elaboración propia en base a data P.O.S.	65
Figura 16: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de marcas. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.	67
Figura 17: Porcentaje de referencias, ventas en unidades y en pesos por subcategoría. Últimos 6 meses, hasta Junio de 2006. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS.	68
Figura 18: Share v/s Crecimiento - GAP Analysis de Hair Care en LIDER a Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data P.O.S. y panel de hogares Latin Panel.	69
Figura 19: Góndola tipo de una sala Mega de LIDER.	74

Figura 20: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de SKU. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.....	76
Figura 21: Matriz de roles de las distintas marcas dentro de la categoría.	80
Figura 22: Scorecard de la categoría Cuidado del Cabello en LIDER. Elaboración Propia.	83
Figura 23: Planograma para cluster Mega A. Elaboración propia en programa Pro Space Plus.....	84
Figura 24: Evolución de las participaciones de mercado de los principales actores de la categoría Cuidado del Cabello. Elaboración propia.	90
Figura 25: Evolución de la participación de mercado del segmento Shampoo por cliente. Elaboración propia.	91
Figura 26: Evolución de la participación de mercado del segmento Acondicionadores por cliente. Elaboración propia.	91
Figura 27: Evolución de la tasa de cierre por cadena. Elaboración propia.....	91
Figura 28: Evolución de la participación de los proveedores. Elaboración propia en base a data P.O.S.....	102
Figura 29: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de SKU. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.....	104
Figura 30: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de SKU. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.....	104
Figura 31: Planograma Final Cluster Mega B. Elaboración propia utilizando programa ProSpace Plus.....	126
Figura 32: Ejemplo Scantrack de Nielsen.....	127
Figura 33: Ejemplo estudio de Latin Panel.....	127

Índice de Tablas

Tabla 1: Megamercados LIDER en los cuales se aplicará la metodología propuesta.	49
Tabla 2: Evolución de los canales de compra para el segmento shampoo. Participación valor a nivel nacional. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.....	54
Tabla 3: Evolución de la Penetración. Total Categorías. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.	56
Tabla 4: Perfil demográfico de las marcas de la categoría. Abril - Junio 2006. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.	58
Tabla 5: Perfil demográfico de las cadenas de retail en Chile. Panel de Hogares Latin Panel, Abril - Junio 2006.	59
Tabla 6: Análisis de la categoría Cuidado del Cabello en los principales retailers. Fuente: Latin Panel, Abril 2006.....	60
Tabla 7: Análisis del total de las categorías en los principales retailers. Fuente: Latin Panel, Abril 2006.	60
Tabla 8: Análisis hábitos de compra segmento Shampoo. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.	61
Tabla 9: Análisis de la categoría por segmento. Elaboración propia con data P.O.S.	62
Tabla 10: Participación de las marcas de la categoría en LIDER y en el canal supermercados. Elaboración propia en base a data POS y Scantrack de Nielsen. Data de Mayo y Junio de 2006.....	64
Tabla 11: Ventas Acumuladas por Marca, Últimos 6 meses hasta Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data POS.....	66
Tabla 12: Ventas Acumuladas por Proveedor. Últimos 6 meses hasta Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data POS.....	67
Tabla 13: Evaluación Retailer / Mercado - GAP Analysis. Elaboración propia con data P.O.S. y panel de hogares Latin Panel.....	69
Tabla 14: Composición de las ventas por sala y cms. lineales de góndola (ancho total de la suma de los módulos). Últimos 6 meses a hasta Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data POS e información de LIDER.....	74
Tabla 15: Fragmento de tabla para el cálculo de objetivo de caras necesarias por SKU. Elaboración propia a partir de data POS.....	76
Tabla 16: Ejemplo de matriz de selección de productos. Elaboración propia.....	79
Tabla 17: Porcentaje de exhibición en góndola de cada subcategoría por cluster. Elaboración propia con programa ProSpace Plus.....	85
Tabla 18: Porcentaje de exhibición en góndola de cada segmento por cluster. Elaboración propia con programa ProSpace Plus.....	85
Tabla 19: Porcentaje de exhibición en góndola por cluster. Elaboración propia con programa ProSpace Plus.....	85
Tabla 20: Scorecard de la categoría Cuidado del Cabello en LIDER. Elaboración propia.....	90
Tabla 21: Evolución de la lealtad hacia la categoría y hacia la cadena. Fuente: Latin Panel.....	93
Tabla 22: Evolución de los canales de compra para el segmento Bálsamos. Participación valor a nivel nacional. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.....	103

Tabla 23: Evolución de los canales de compra para el segmento Cremas de Tratamiento. Participación valor a nivel nacional. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.....	103
Tabla 24: Análisis hábitos de compra segmento Bálsamos. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.....	105
Tabla 25: Análisis hábitos de compra segmento Cremas de Tratamiento. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.....	105

1. Introducción

En los últimos años, se ha registrado un importante incremento en la aparición de nuevos productos en las tiendas de autoservicio, tendencia que se mantiene en casi todos los mercados de Latinoamérica. Con esto, la administración estratégica por nivel departamental se encuentra fuera de foco y la variante artículo se ha hecho muy poco práctica. Esta situación contribuyó a aumentar, en forma considerable, la competencia entre los detallistas, tendiendo en muchos casos a igualar los precios, promociones y servicios ofrecidos. Es por esto que el mercado comenzó a notar que, para diferenciarse, es necesario contar con métodos cualitativos y cuantitativos mediante los cuales se puedan asignar y administrar cantidades limitadas de espacio en las góndolas. Junto con esto, se comenzó a requerir metodologías que permitieran determinar el mix de productos o surtido eficiente para una tienda en particular, analizar cuáles son los precios adecuados y optar por las mejores promociones.

En Chile, la masificación del formato detallista de súper, híper y mega mercados, donde se venden gran cantidad de SKUs y se manejan grandes volúmenes de productos para muchas salas, privilegiando la eficiencia logística y el correspondiente ahorro en costos traspasados en precios al consumidor, ha tendido a emparejar la oferta. Los retailers han buscado durante años satisfacer al máximo las necesidades de todo tipo de consumidores, intentando tenerlo todo, a los mejores precios y con el mejor surtido. Sin embargo, se ha demostrado con experiencias a nivel mundial, que si un retailer desarrolla las categorías como planes de negocios parcelados, en línea con su estrategia global y en coherencia con los segmentos que desea atraer hacia sus salas, éstas no solamente mejoran su desempeño, rentabilidad y contribución total, sino que generan satisfacción en los consumidores más importantes, la que se traduce en mayores tasas de cierre, mayores índices de lealtad hacia la categoría y la cadena, y hasta mayor gasto medio de los consumidores en esta última, ya que se ha demostrado que, como los consumidores tienen

presupuestado un tiempo estimado de permanencia para realizar sus compras antes de entrar a la sala, al demorarse menos en encontrar sus productos, miran y compran otros que no necesariamente estaban contemplados en la compra inicialmente¹.

A partir de experiencias exitosas de administración de categorías es que se ha difundido y practicado en los más importantes retailers y proveedores a nivel mundial el concepto de Category Management. Éste consiste en un proceso conjunto entre retailer y proveedor para administrar las categorías como unidades estratégicas de negocio, cuyo objetivo es producir altos resultados en los negocios al satisfacer las necesidades y requerimientos del consumidor.

El Category Management (o Catman) ha sido un tema de importancia creciente en la industria de productos de consumo masivo desde que el escaneado del punto de venta (POS) permite una exacta valoración del movimiento de productos. Comenzando con la determinación del espacio en góndola de acuerdo con la rotación de productos, el Catman ha evolucionado desarrollando una variedad de conceptos en el manejo de la cadena de la demanda que van desde las fundamentales de vena como surtido eficiente, hasta análisis de precios y promociones dependiendo del tipo de consumidores y estacionalidad de la categoría. En particular el Category Management ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión y administración que tiene asociado beneficios como:

- Incrementa el volumen de ventas.
 - Categorías con Category Management han demostrado crecimientos hasta un 15% superior que sus similares en otros retailers².
- Incrementa la contribución total de la categoría.
 - Al igual que las ventas, la contribución total de la categoría sube producto de la disminución de quiebres de stock, mejoramiento de

¹ Fuente: Shopper psychology, Customer & Market Knowledge, Procter & Gamble.

² Fuente: Procter & Gamble, departamento de ventas, Team “Up the Trade”.

la visibilidad, disminución del tiempo promedio del consumidor para encontrar lo que busca - lo que le permite comprar otras cosas.

- Disminuye los out of stocks.
 - Se le asigna mayor espacio en góndola a los productos con mayor rotación, por lo que bajan los quiebres de stock.
- Disminuye la cantidad de ítems de la categoría, facilitando la navegación.
- Mejora el grado de satisfacción del consumidor.
 - Estudios sobre psicología del comprador demuestran que el grado de satisfacción del consumidor aumenta cuando la categoría está desarrollada siguiendo su árbol de decisión.³
- Mejora la lealtad de los consumidores hacia la cadena.
- Mejora la tasa de cierre de la categoría en la cadena.
 - Basado también es estudios sobre psicología del comprador.⁴
- Proveedores y retailers identifican áreas potenciales de mejora en la administración del negocio.

Los beneficios de la administración de categorías han sido reconocidos tanto por los proveedores de productos de consumo masivo - quienes tienen áreas especializadas de Category Management incluidos generalmente en sus áreas de ventas o de shopper marketing – y por los retailers – quienes en los últimos años han ido desarrollando junto con los proveedores el trabajo estratégico y táctico, aumentando la cantidad de categorías con Category Management y designando a los proveedores claves como “capitanes de categoría” quienes en cada caso asesoran al retailer en la administración total de cada una de ellas.

La capitanía de una categoría consiste en que el retailer elige según diferentes criterios (participación de mercado, proyecciones de crecimiento, dominio de la categoría) a uno de sus proveedores para que le sirva de asesor completo de la categoría. Es así como el área de Category Management no solamente se trabaja dentro del retailer, sino que la mayor parte del trabajo se externaliza en el

³ Fuente: Procter & Gamble, Customer & Market Knowledge.

⁴ Fuente: Procter & Gamble, Customer & Market Knowledge.

proveedor “capitán”, específicamente en su recurso de Category Management⁵. La relación con el Catman del proveedor se maneja de manera paralela al área comercial (Key Account Managers y Gerentes de Venta), ya que éste cuenta con data de la competencia que debe ser utilizada con el único objetivo de desarrollar la categoría completa y no sacar ventaja con esta información para perjudicar a los demás proveedores. De esta relación, lo que el proveedor gana es acceso a la información POS diaria o mensual de ventas de las categorías que asesora (incluyendo la de todos sus competidores). Por otro lado, lo que el retailer gana es información y estudios específicos que el proveedor le aporta sobre la categoría, además de la expertiz en el desarrollo de ésta.

Hoy en día las dos grandes compañías de híper y supermercados en Chile, D&S y Cencosud, están desarrollando áreas de Category Management para la gran mayoría de sus categorías, llegando a tener, por ejemplo, más del 60%⁶ de sus categorías trabajadas y planogramadas en áreas como perfumería, de acuerdo a criterios cualitativos y cuantitativos como árboles de decisión y data POS. Sin embargo, el grado de análisis y desarrollo en estas cadenas es muy incipiente, aún comparado con experiencias de proveedores globales como P&G o con cadenas como Walmart a nivel mundial. Es más, el análisis de promociones mediante criterios cuantitativos no ha sido desarrollado por los encargados de categorías en los principales retailers de Chile, lo que presenta una oportunidad para introducir variables diferenciadoras en las decisiones de los administradores: qué promocionar, cuándo hacerlo y cómo.

⁵ Fuente: Basado en la experiencia actual del alumno trabajando como capitán de la categoría Cuidado del Cabello para LIDER, desde su rol como Category Manager en Procter & Gamble.

⁶ Fuente: Procter & Gamble Chile, área de ventas, team “Up the Trade”

2. Objetivos

En este capítulo se detallarán los objetivos generales y específicos del presente trabajo de título.

2.1 *Objetivos Generales*

Diseñar una metodología para realizar una administración de categorías de consumo masivo en hipermercados, abarcando decisiones estratégicas y acotando las decisiones tácticas a surtido eficiente y exhibición en góndola.

2.2 *Objetivos Específicos*

- Estructurar una metodología que abarque desde lo más general, como lo es el levantamiento de información y desarrollo de estrategias de crecimiento, hasta lo más operativo como la revisión periódica de la categoría.
- Incorporar información e indicadores acerca del comportamiento y psicología del comprador al momento de enfrentarse a una góndola y, específicamente, al momento de elegir productos de la categoría que será analizada en este caso particular.
- Proponer una metodología para seleccionar surtido, contando con la información a la cual tienen acceso los proveedores que actúan como capitanes o asesores de la categoría del cliente.
- Proponer una metodología para implementar las propuestas de surtido realizadas en la góndola.
- Aplicar la metodología propuesta a un caso real.
- Exponer resultados de negocios producto de la aplicación de la metodología.
- Entregar orientaciones y recomendaciones para la reaplicación de la metodología propuesta en categorías de consumo masivo.

3. Metodología

En este capítulo se desarrollará la metodología que se utilizará para lograr los objetivos antes descritos.

3.1 Levantamiento de la Situación Actual

Como primer paso se tendrán reuniones de presentación de la categoría con el cliente, en este caso LIDER. El contacto se realizará directamente con la compradora de la categoría Cuidado del Cabello, quien es la que toma las decisiones de surtido y layout, entre otras, de la categoría. Ahí se recopilarán las principales preocupaciones y áreas de oportunidad detectadas por el cliente, quien tiene un conocimiento único de su categoría que se puede traducir en datos útiles y metodologías utilizadas con anterioridad, analizando cuáles han sido las prácticas más efectivas hasta la fecha.

3.2 Estudio de la Administración de Categorías de Consumo Masivo

Es fundamental para el desarrollo de este trabajo investigar acerca de la administración de categorías, su historia, su evolución y sus mejores prácticas a nivel mundial. Se revisarán estudios anteriores sobre la materia y se introducirán a la metodología todos los análisis y procedimientos que han resultado exitosos y que se ajustan a los objetivos descritos en este trabajo. Además es importante recopilar una serie de indicadores que se pueden utilizar, en base a los recursos disponibles para realizar este trabajo.

3.3 Identificación de los Recursos Disponibles

Como la categoría en la cual se trabajará ya está definida, hay que analizar con qué cantidad de información se contará para el desarrollo de una propuesta de

surtido y layout para las salas en que se trabajará. Si bien el resultado óptimo de la metodología se logrará si se encuentran todos los datos disponibles, en este trabajo se desarrollará la metodología con los datos que cuentan actualmente los capitanes de categorías, figura bajo la cual se establece la relación con el cliente y se están administrando hoy la gran mayoría de las categorías de éste.

Es importante señalar que dependiendo de la cantidad de datos que el cliente facilite, se podrán realizar distintos tipos de análisis conducentes a cumplir con los objetivos planteados. También se definirán las salas en las cuales se trabajarán estas propuestas en base a la cantidad y calidad de la información y el tiempo necesario para realizarlas. Otro punto importante a considerar es el tiempo de procesamiento de los datos.

3.4 Diseño conceptual de la metodología

Basado en la recopilación de la información y marco conceptual acerca de la administración de categorías y, tomando en consideración la disponibilidad de datos, se establecerán los procedimientos y análisis necesarios para lograr los objetivos planteados en el presente trabajo. Se presentarán las variables que deben ser controladas, se establecerán los procedimientos de toma de decisiones estratégicas y tácticas de la categoría. Se realizarán análisis a nivel de categoría, segmentos, SKUs y consumidoras. Con estos análisis se realizará una propuesta de plan estratégico y táctico (surtido y exhibición de la categoría) y un plan de revisión periódica para el cliente. La idea es estructurar la metodología final en torno a los indicadores relevantes para realizar las propuestas planteadas.

3.5 Aplicación de la metodología al caso práctico

Se aplicarán los análisis recopilados y se calcularán los indicadores para medir el rendimiento de la categoría en la cadena y sus segmentos. Se considerarán los estudios sobre las consumidoras y se desarrollarán los procedimientos

necesarios para realizar las propuestas de surtido, exhibición y revisión de la categoría en las 42 salas en estudio. Se tomarán decisiones en base a:

- .- Marcas a eliminar
- .- SKUs a eliminar
- .- Sistema de introducción de nuevos SKUs
- .- Layout propuesto para la categoría
- .- Formato y orden de exhibición en góndola
- .- Scorecard adecuado para medir el desempeño de la categoría

Luego, en base a los resultados y a la propuesta presentada, se desarrollará la metodología general, seleccionando los análisis, indicadores y procedimientos relevantes.

3.6 Análisis de resultados y conclusiones

En esta parte se analizarán los resultados y aprendizajes obtenidos durante el proceso y se explicarán las razones de la elección de los indicadores y análisis propuestos en la metodología general. Además se agregarán los resultados de los indicadores de mercado de la categoría, la cual será evaluada por un período de 6 meses a partir de la implementación del surtido y exhibiciones propuestas.

4. Alcances del trabajo de título

Los resultados de este trabajo de título abarcarán documentación y apoyo para definir desde la estrategia de la categoría hasta el nivel más operativo como la correcta implementación del trabajo generado por el Catman, centrándose principalmente en el análisis de surtido y correcta exhibición de los productos de acuerdo a las necesidades y comportamiento de las compradoras y consumidoras. Es importante señalar que, aunque poco estudiada, las partes operativas del proceso de Catman como son el diseño de planogramas de acuerdo al surtido eficiente, rol de la categoría y árboles de decisión, junto con la correcta implementación de ellos basándose en agrupaciones de clusters que sean coherentes con la forma de trabajar del cliente y la coordinación con el área comercial y los jefes de sala, son críticas para que una administración de categorías pueda dar algún resultado medible en el negocio. En este sentido, todo este trabajo se desarrollará teniendo siempre en cuenta la aplicabilidad de las soluciones propuestas y documentará todas las variables críticas para implementarlas con éxito. Además, los resultados generados por esta memoria servirán para medir en la práctica la efectividad de la administración de categorías, en este caso, para el formato de hipermercados (el formato de sala más grande que hay actualmente en el mercado chileno).

Por todo lo antes mencionado, este trabajo de título es un aporte para la administración de categorías de consumo masivo, que no sólo busca desarrollar y validar la metodología para analizar surtido, exhibición y revisión, sino que además evaluará los resultados de la aplicación de ésta en la cadena de supermercados LIDER. Los resultados de este trabajo de título no sólo servirán para documentar y validar la metodología propuesta, sino que será aplicada por la categoría de Cuidado del Cabello en LIDER, para seguir desarrollando su categoría en conjunto con P&G y así poder diferenciarse de su competencia, teniendo éste un impacto real y medible en el negocio.

5. Resultados Esperados

Este trabajo tiene como resultados esperados los siguientes:

Estrategia de crecimiento de la categoría: Establecer una metodología de análisis y procedimientos que permitan delinear una estrategia de crecimiento de una categoría de consumo masivo, para luego desarrollar tácticas como surtido y exhibición que permitan llevarla a cabo.

Surtido: Establecer una metodología para determinar un surtido eficiente con la data disponible de un “capitán de categoría” el cual pertenece a un proveedor que trabaja como socio estratégico con el retailer. Esta metodología debe servir para categorías de consumo masivo en híper o megamercados grandes (más de 400 SKUs) con espacios de exhibición grandes (más de 10 mts lineales de góndola).

Exhibición: Establecer una metodología que permita definir el layout correcto para la categoría de acuerdo a variables cuantitativas - como la que se obtiene de la data POS entregada por el cliente, panel de hogares y diversos estudios de mercado – y a variables cualitativas como son estudios sobre psicología y comportamiento del comprador y consumidor de la categoría.

Revisión: Establecer una metodología de revisión de la categoría acorde a los objetivos y estrategia alineadas con el cliente.

6. Información y Recursos Disponibles

La información disponible para la realización de este trabajo es la siguiente:

Data POS: La data POS, “Point of Sale” corresponde a la data de ventas de la categoría registrada en las cajas de las salas a estudiar. La data entregada por el cliente se remitirá solamente a la categoría de Cuidado del Cabello entre los meses de Enero y Junio de 2006 y tendrá los siguientes campos:

- .- Código EAN 13
- .- Código Interno de LIDER (PLU)
- .- Descripción
- .- Marca
- .- Proveedor
- .- Ancho
- .- Largo
- .- Profundidad
- .- Ventas (\$)
- .- Unidades
- .- Sala
- .- Fecha (mes)

De la data POS agregada con los campos mencionados, se puede desprender la maestra de productos por sala (aquellos que registran ventas mayores que cero en alguna sala, están habilitados en ella). También se cuenta con la data diaria de ventas de la categoría para los meses de Mayo y Junio de 2006.

Cabe resaltar que, por ser este trabajo hecho desde la perspectiva de un proveedor de la categoría, no se contará con data de rentabilidad de ninguno de los productos analizados. La rentabilidad será considerada por el cliente al

momento de analizar las propuestas de surtido y exhibición presentadas como resultado de este trabajo. Así como esta falta de información es una desventaja al momento de realizar el análisis, también se cuenta con la ventaja de tener, por parte del proveedor Procter & Gamble, numerosos estudios de mercado y de comportamiento y psicología del comprador con los cuales el cliente no cuenta y que aportarán al desarrollo de la metodología general.

Estudios de mercado⁷:

- Scantrack de Nielsen para los meses entre Enero y Junio de 2006 (Participación en valor canal supermercados).
- Panel de Hogares Latin Panel trimestral desde el cuarto trimestre de 2005 hasta segundo trimestre de 2006 (Junio de 2006).

Árbol de decisión de la categoría: utilizado regionalmente por la unidad de negocios de Cuidado del Cabello de Procter & Gamble en Latinoamérica.

Modulación de las 42 salas en las cuales se trabajará (Megamercados, el formato más grande de LIDER).

7. Marco y Diseño Conceptual de la Metodología

Este capítulo detallará la teoría en la cual se basa este trabajo y servirá para entregar una reseña del contexto en el cual se desarrolla, incluyendo los análisis y procedimientos que se proponen preliminarmente para la metodología general, además de los indicadores para el rendimiento de la categoría, segmentos, SKUs y comportamiento del comprador.

⁷ Ver ejemplos de estos estudios en Anexo 8.

7.1 Administración de Categorías

Debido a la importancia que la administración por categorías está adquiriendo en nuestro país, llevando por ejemplo a los principales retailers a tener áreas específicas para este propósito, es que este trabajo de título procurará establecer una metodología clara para realizar una administración completa de categorías de consumo masivo, como lo es “Cuidado del Cabello”, enfocándose principalmente en surtido eficiente e implementación de planogramas, pasando por todos los pasos tradicionales, desde los aspectos más generales y estratégicos – que involucran a los proveedores y retailers en definiciones y lineamientos a nivel macro - hasta los aspectos operativos que tienen que ver con el diseño, planogramación e implementación de estas soluciones en las salas y su posterior evaluación y seguimiento con data POS y estudios de mercado.

Para este trabajo de título se ha optado por el completo desarrollo y administración de esta categoría en LIDER. Esta categoría es la más grande del área de perfumería en la cadena LIDER, alcanzando ventas anuales superiores a los \$18.000 MM. Además, es una categoría muy importante para el proveedor Procter & Gamble, donde se realizará todo este trabajo, ya que representa el mayor volumen de ventas (en unidades estadísticas) en el cliente y en el mercado.

Otro punto a considerar es que Cuidado del Cabello es una categoría compleja donde el Catman genera ventajas competitivas en el cliente con respecto a sus competidores. Su complejidad se explica por⁸:

- Gran número de marcas (26 en las salas más grandes).
- Gran número de SKUs (cerca de 700 en las salas más grandes).
- Alta rotación (más de 15.000.000 de unidades vendidas al año).
- Alto grado de competencia (todas las marcas con menos de 18% de participación, 5 proveedores con más de 10% de participación).

⁸ Fuente: Data POS LIDER para Category Management de P&G.

Durante la última década, la administración de categorías se ha ido masificando por todo el mundo, generando datos y resultados de las distintas prácticas que se han ido desarrollando en diversas categorías del consumo masivo, en los principales retailers. Si bien estas prácticas no siempre son las mismas, hay un claro consenso en la literatura reciente en cuanto al marco general de la metodología necesaria para llevarlo a cabo, distinguiéndose 8 pasos fundamentales para desarrollar una administración de categorías:

- 1. Definición de la Categoría.**
- 2. Rol de la Categoría.**
- 3. Levantamiento y Análisis de la Categoría.**
- 4. Estrategias.**
- 5. Tácticas.**
- 6. Scorecard y mediciones.**
- 7. Implementación.**
- 8. Revisión periódica.**

En este trabajo se irán desarrollando los 8 pasos descritos del Category Management, se aplicará la metodología propuesta y se analizarán los resultados, para posteriormente concluir acerca de la utilidad de cada uno de los análisis presentados, la metodología final recomendada y la discusión acerca del marco conceptual explicado y su aplicabilidad en el negocio del cliente. Cabe destacar que la sección dedicada a las tácticas se centrará solamente en surtido eficiente y exhibición en góndola, omitiendo el estudio de precios y promociones de la categoría, que podrán ser materia para un próximo trabajo. En la figura 1 se puede observar un esquema de los 8 pasos del Category Management, los cuales, a la vez, se agrupan en 3 grandes conceptos:

- 1. Análisis**
- 2. Planificación**
- 3. Ejecución**



Figura 1: "8 pasos del Category Management". Fuente: 2006, "Administración de Categorías... Category Management", Revista amai, Daniel Sampietro, AC Nielsen México.

7.1.1 Paso 1: Definición de la categoría

La definición de la categoría es fundamental para ver sobre qué grupo de productos se trabajará. Una categoría está definida como un grupo distintivo y administrable de productos / servicios que los consumidores perciben como relacionados y/o sustituibles para satisfacer sus necesidades. Los productos que caben dentro de una categoría en particular se determinan en base a las necesidades y a la conducta de compra de los consumidores.

La categoría y sus segmentos principales se definen respondiendo preguntas como:

- ¿Cuál es la necesidad del consumidor?
- ¿Qué productos reconoce el consumidor como sustitutos?
- ¿Qué productos reconoce el consumidor como relacionados?
- ¿Cómo se administra globalmente la categoría?
- ¿Cuál es la recomendación de los principales actores del mercado en la categoría?

7.1.2 Paso 2: Definición del rol de la categoría

Los roles de las categorías son descripciones que identifican cómo deberá posicionarse cada una de ellas para satisfacer las necesidades de los consumidores, permitiendo guiar y optimizar la asignación de recursos. Es decir, define el “propósito de ser” de alguna categoría para un detallista.

El rol para una misma categoría puede variar entre retailers, dependiendo de la importancia de ésta en cada uno de ellos.

A cada categoría se le debe asignar un rol definido y preciso dentro del punto de venta para cumplir con los objetivos del local y diferenciarse de la competencia. Esto porque una categoría de productos no puede cumplir con la totalidad de los objetivos de un punto de venta (atraer a los consumidores dentro del local, generar facturación y brindar utilidades).

Los objetivos para asignarle un rol a una categoría pueden resumirse en:

1. Establecer una base para asignar recursos.
2. Asegurar que otras estrategias estén coordinadas a través de departamentos y categorías.
3. Brindar una definición común entre detallista y proveedor (alineación).
4. Definir la unidad de negocios.
5. Maximizar el valor que se le da al consumidor del detallista.
6. Brindar una base para determinar las estrategias y decisiones tácticas.

Existen 2 formas ampliamente utilizadas para asignarle un rol a una categoría:

- Clasificación según comportamiento.
- Clasificación según decisión estratégica del retailer.

Clasificación según comportamiento: La clasificación según comportamiento toma en consideración 2 variables de los productos de las categorías, en el retailer específico a analizar, medibles mediante paneles de hogares: penetración relativa de la categoría y frecuencia de compra. Se habla de penetración relativa, ya que la penetración que se considera es sobre el universo de compradores de la categoría, es decir, cuántos consumidores que compran la categoría lo hicieron en el retailer que se está analizando. Esto implica que, al tener los consumidores distintos hábitos de compra dependiendo del formato del retailer (farmacias v/s supermercados por ejemplo), la asignación de roles según comportamiento variará dependiendo del uso que le den éstos.

La metodología para asignar roles según comportamiento, consiste en graficar distintas categorías claves para el retailer según las 2 variables antes mencionadas, y separarlas de acuerdo a cuadrantes de posicionamiento. En la figura 2 se detalla el gráfico simplificado.



Figura 2: Gráfico de asignación de roles para categorías.

Clasificación según decisión estratégica del retailer: En este caso, es el retailer quien, contando con la información de la situación actual de cada categoría, responde preguntas como:

- ✓ ¿Qué tan importante es la categoría para mi consumidor? (diferencia la categoría desde el punto de vista del consumidor). ¿Qué quiero que

piense el consumidor sobre esta categoría en mi tienda? ¿Qué quiero que piense el consumidor sobre mi tienda cuando la asocie con esta categoría?

- ✓ ¿Qué tan importante es la categoría para el retailer? (diferencia la categoría en base a su contribución a las metas corporativas del detallista)
- ✓ ¿Qué tan importante es la categoría para la competencia del retailer?
- ✓ ¿Cuáles son las posibilidades de la categoría en el mercado? (diferencia la categoría en base a la posición de la categoría dentro del mercado)

Respondiendo estas preguntas puede asignarle los distintos roles a las categorías:

- **Destino:** Atribuir el rol de Destino a una categoría implica buscar su diferenciación a través de la misma. Se busca posicionar al retailer de tal manera que el consumidor piense: *“voy a este supermercado porque quiero comprar esta categoría”*. Generalmente mediante categorías catalogadas como destino se intenta aumentar el tráfico en la sala y mejorar la imagen de la cadena. Implica, entre otras cosas:
 - Definir un Surtido exhaustivo.
 - Mantener una competitividad Precio alta.
 - Implementar Exhibiciones diferenciadas.
 - Tener un plan promocional contundente.
- **Rutina:** Atribuir el rol de Rutina a una categoría implica una eficaz administración de la misma. El posicionamiento que se busca en la mente del consumidor es: *“ya que estoy aquí, voy a comprar esta categoría”*. Se busca, mediante estas categorías, aumentar la lealtad hacia la cadena y el gasto de los consumidores. Implica, entre otras cosas:

- Definir un Surtido en adecuación con el mercado.
 - Mantener una correcta competitividad Precio.
 - Implementar Exhibiciones eficaces y rentables.
 - Tener un plan promocional eficaz.
- **Conveniencia:** Atribuir el rol de Conveniencia a una categoría, significa que se contará con la misma para completar la oferta. Se busca que el consumidor piense: *“en general no compro este tipo de productos en este canal, pero me gusta poder encontrarlo ahí”*. Estas categorías generalmente presentan altos márgenes y sirven para mejorar las utilidades de la cadena. Implica, entre otras cosas:
 - Definir el surtido necesario, con una variedad muy selecta.
 - Implementar Exhibiciones favoreciendo la impulsión de compra.
 - Utilizar la Promoción para crear valor agregado.
- **Ocasional / Estacional:** Al atribuir el rol de Estacional a una categoría, se buscará su liderazgo en el período estacional. El retailer desea posicionarse en la mente del consumidor, de modo que éste piense: *“me gusta comprar en este local porque frecuentemente hay ofertas temáticas”*. Mediante estas categorías se busca mejorar la imagen y aumentar el tráfico de la cadena. Implica, entre otras cosas:
 - Apuntar a un surtido de la temporada.
 - Mantener una correcta competitividad Precio.
 - Exhibiciones impactantes en el periodo estacional.
 - Fuerte actividad promocional en el período de estación.

Los distintos roles de las categorías y sus implicancias, se resumen en la matriz que se presenta en la figura 3.

Rol	Surtido y Ubicación	Precio y Promociones	Introducción de Productos
● Destino	Variedad Completa Mejor Ubicación	Líder	Más grande y rápida
● Rutina	Amplia Variedad Ubicación Promedio	Competitivo	Competitivo
● Conveniencia	Variedad Selecta Ubicación Promedio	Rentable	Seguidor
● Ocasional	Variedad Completa Buena Ubicación	Rentable	Competitivo

Figura 3: Matriz de roles de categoría. Fuente: Procter & Gamble, Consumer & Market Knowledge.

7.1.3 Paso 3: Evaluación y Levantamiento de la Categoría

El objetivo particular de esta sección es, junto con realizar un análisis exhaustivo de la categoría Cuidado del Cabello en LIDER que permita obtener conclusiones para delinear una estrategia de crecimiento, es establecer una metodología y tipos de análisis, con sus respectivos alcances y conclusiones, que los capitanes de categoría debiesen presentar a sus clientes y que los retailers debieran exigir a sus administradores de categoría, ya sean éstos internos (personal del mismo retailer) o externos (capitanes de categoría por parte de los proveedores), para poder tomar decisiones correctas en cuanto a estrategia y tácticas a seguir. Se analizará el aporte de cada análisis a las propuestas de surtido y planogramas finales y se determinará si su aplicación es relevante dadas las condiciones en las cuales se manejan las categorías en la práctica.

Si bien existen un sin número de procedimientos analíticos posibles para realizar el levantamiento de una categoría en un retailer específico, la literatura coincide en que es necesario, al menos, revisar la categoría desde los 4 puntos de vista relevantes para obtener información que permita tomar decisiones acertadas:

- **Mercado:** Tendencias del mercado, segmentos, participaciones de la cadena por segmento, diferencias entre el mercado y la cadena, tendencias, etc. Las principales fuentes de información para levantar la situación del mercado son: Paneles de Hogares (Nielsen, Latin Panel), Scantrack, Estudios de mercado, etc.
- **Consumidor:** Tendencias de consumo, grado de impulso y planificación, decisión de marcas, switching analysis, etc. Principales fuentes de información: paneles de hogares, focus groups, análisis de psicología del comprador, análisis de barreras de compra, etc.
- **Cadena:** Comparación de la participación de la categoría en la cadena con otras categorías de la misma área (perfumería por ejemplo). Fuentes de información: Paneles de Hogares, POS data.
- **Proveedores y marcas:** Participación por proveedor, marca, número de referencias, volúmenes, precio promedio, etc. Fuente de información: POS data.

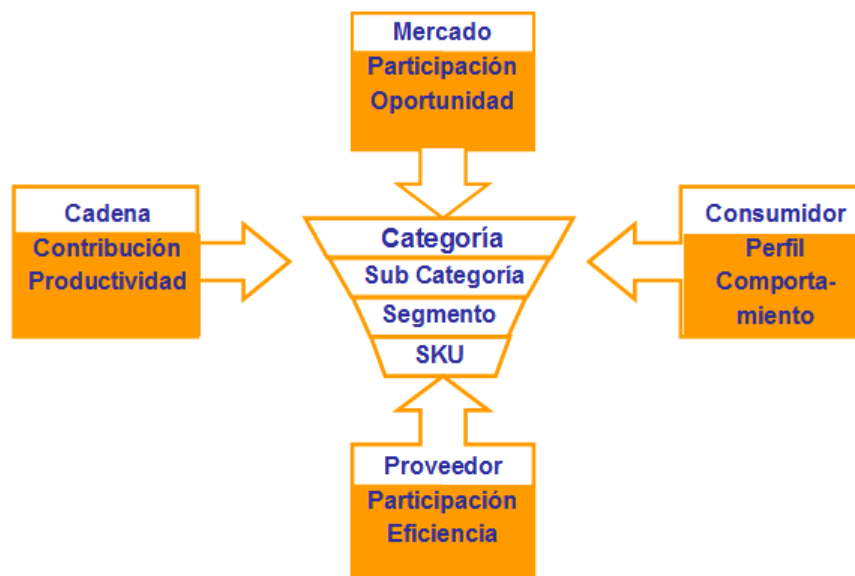


Figura 4: Metodología de evaluación de una categoría. Fuente: Gillette Category Management University, 2004.

Para cada uno de los 4 puntos de vista presentados, que se pueden observar en la figura 4, se aplicarán distintos tipos de análisis con el fin de evaluar su utilidad y aplicabilidad en las propuestas de surtido y layout finales. El análisis de la cadena y de los proveedores se realizará en un mismo punto, ya que están estrechamente relacionados.

Análisis del Mercado

Se analizará la situación competitiva de las marcas, los proveedores, los canales y retailers. Se estudiará la situación actual del retailer en el mercado, en el contexto de las ventas de la categoría que se está estudiando.

Value Share Model

Un análisis que permite analizar y parcelar las posibles causas del comportamiento de la participación, es el desarrollo del “Value Share Model”. Este modelo se basa en graficar cada uno de los indicadores que se expresan en la siguiente igualdad⁹:

$$\frac{V_{lid}}{V_{sh}} = \frac{N_{lid}}{N_{sh}} * \frac{V_{lid}/N_{lid}}{V_{lish}/N_{lid}} * \frac{V_{lish}/N_{lid}}{V_{sh}/N_{sh}}$$

Donde:

V_{lid}: Ventas en valor de la categoría Cuidado del Cabello en LIDER.

V_{sh}: Ventas en valor de la categoría en todo el mercado.

N_{lid}: Número de compradores de cuidado del cabello que compraron la categoría en LIDER en el período señalado.

N_{sh}: Número de compradores de cuidado del cabello en todo el mercado en el período señalado.

⁹ Fuente: Apuntes del curso de Gestión Comercial, dictado por el profesor Máximo Bosch, semestre primavera de 2006.

Vlish: Ventas en valor atribuidas a los compradores de LIDER de Cuidado del Cabello en todo el mercado.

De esta manera:

$$\frac{Vlid}{Vsh} = \text{Participación de mercado en valor de la categoría en LIDER.}$$

$$\frac{Nlid}{Nsh} = \text{Penetración relativa de la categoría en LIDER.}$$

$$\frac{Vlid/Nlid}{Vlish/Nlid} = \text{Lealtad del gasto de los compradores de la categoría en LIDER.}$$

$$\frac{Vlish/Nlid}{Vsh/Nsh} = \text{Intensidad de gasto de los compradores de LIDER v/s el mercado.}$$

Tasa de Cierre

La Tasa de Cierre es un indicador que mide qué porcentaje de las compradoras de la categoría cerraron su compra en la cadena al momento de realizar cualquier tipo de compra dentro de ésta, dentro del período en estudio. Para efectos de este indicador, una compradora que cerró todas sus compras en LIDER y una que cerró sólo una de 10 compras en LIDER, aumentan de igual manera la tasa de cierre para la categoría. Por lo tanto, la Tasa de Cierre se puede definir como:

$$\sum_{i=1}^N \frac{CCi}{Cshl}$$

Donde:

$$CCi = \begin{cases} 1 & \text{si la compradora de shampoo que entró a LIDER (es decir, que al} \\ & \text{menos compró una vez la categoría en cualquier lugar de Chile y al} \\ & \text{menos visitó alguna sala LIDER en el mismo período) compró la} \\ & \text{categoría en LIDER.} \\ 0 & \text{si la misma compradora de la categoría que entró a LIDER,} \\ & \text{nunca cerró la compra en LIDER.} \end{cases}$$

$$Cshl = \text{Total de compradoras de la categoría en el período analizado que entraron a LIDER al menos una vez.}$$

Análisis de las Compradoras

En esta parte se analizará como es la consumidora y compradora de la categoría, tanto en el mercado como en LIDER. Para esto se contará con análisis de panel de hogares que permitirá analizar quienes compran y qué compran en el mercado y en LIDER, además de evidenciar cuánto gastan, con qué frecuencia, etc.

Perfil demográfico de las marcas de la categoría

El perfil demográfico de las marcas de la categoría sirve para comparar la composición socioeconómica de las compradoras de las distintas marcas con el público que realiza sus compras en la cadena. De esta forma se pueden observar cuáles son la o las marcas que mayor potencial de crecimiento tienen y cuáles coinciden mejor con el público que está yendo a la sala. Para este tipo de análisis se utiliza data de Panel de Consumidor. Para estos efectos el proveedor es Latin Panel.

Perfil demográfico de las compradoras de la cadena

Sirve para segmentar el público que asiste a la sala a realizar sus compras. Se pueden identificar compradoras potenciales de las distintas marcas al cruzar esta información con el perfil demográfico de las marcas de la categoría.

Indicadores de Comportamiento del Consumidor

Penetración relativa de la cadena en la categoría: Es el número de consumidoras de la categoría, en un período determinado, que compraron al menos una vez, algún producto de la categoría, en LIDER (hayan entrado o no a alguna sala LIDER en el período).

Matemáticamente se define como:

$$\frac{X_{cr}}{X_{cm}}$$

Donde: X_{cr}: Consumidoras de la categoría que algún producto de ésta en LIDER en el período analizado.

X_{cm}: Consumidoras de la categoría en el período analizado.

Gasto Medio: Es la cantidad promedio que gastó cada consumidora en una canasta determinada (puede ser una sola categoría también) durante todo el período estudiado.

Matemáticamente se define como:

$$\frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$$

Donde: Y_i: Cantidad Y que gastó la consumidora i durante todo el período, en la categoría.

n: Número total de consumidoras que compraron la categoría

Gasto por Ocasión: Es el promedio de dinero que gasta una consumidora en una canasta (o categoría) en cada ocasión que va a comprar.

Matemáticamente se define como:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{m_i} G_{ij}}{\sum_{i=1}^n m_i}$$

Donde: G_i : Gasto G que realizó la consumidora i en la ocasión j que compró.
 j : número de viajes realizados por la compradora al supermercado en los cuales compró la canasta (o la categoría).
 m_i : Número de viajes que realizó la consumidora i en el período en los cuales compró la canasta (o la categoría).

Volumen Medio: Es el volumen promedio que llevó cada consumidora de una canasta determinada (puede ser una sola categoría también) durante todo el período estudiado.

Matemáticamente se define como:

$$\frac{\sum_{i=1}^n V_i}{n}$$

Donde: V_i : Volumen V que llevó la consumidora i durante todo el período, en la categoría.
 n : Número total de consumidoras que compraron la categoría

Volumen por Ocasión: Es el volumen promedio que lleva una consumidora en una canasta (o categoría) en cada ocasión que va a comprar.

Matemáticamente se define como:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{m_i} V_{ij}}{\sum_{i=1}^n m_i}$$

Donde: V_{ij} : Volumen V que realizó la consumidora i en la ocasión j que compró.
 j : número de viajes realizados por la compradora al supermercado en los cuales compró la canasta (o la categoría)
 m_i : Número de viajes que realizó la consumidora i en el período en los cuales compró la canasta (o la categoría).

Unidades por Ocasión: Es el promedio de unidades que llevó una consumidora en una canasta (o categoría) en cada ocasión que fue a comprar.

Matemáticamente se define como:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{m_i} U_{ij}}{\sum_{i=1}^n m_i}$$

Donde: U_{ij} : Unidades que llevó la consumidora i en la ocasión j que compró.
 j : número de viajes realizados por la compradora al supermercado en los cuales compró la canasta (o la categoría)
 m_i : Número de viajes que realizó la consumidora i en el período en los cuales compró la canasta (o la categoría).

Árbol de Decisión de la Categoría

Por último, dentro del análisis de la compradora de Cuidado del Cabello, se encuentra el árbol de decisión. El árbol de decisión representa el orden de importancia que la consumidora le asigna a cada atributo al momento de enfrentarse a una categoría para elegir sus productos. Los árboles de decisión

son, la mayoría de las veces, regionales o locales, ya que hay aspectos específicos de cada país que pueden cambiar las decisiones de las compradoras al momento de enfrentarse a una góndola. Por ejemplo, en países donde hay crisis económicas, la variable precio juega un papel mucho más relevante que en países donde la situación económica es estable y hay mejor calidad de vida de la población.

Análisis Interno de la Cadena LIDER: Proveedores, Marcas, Segmentos y SKUs.

Composición de la categoría

Se realizará un levantamiento de la categoría en cuanto a la evolución de las ventas y unidades. Se revisarán las ventas realizadas durante el último mes y la evolución de la participación de las distintas marcas, proveedores y segmentos y se compararán con la situación del resto del mercado. Se intentará detectar áreas de sobre y sub desarrollo de la categoría dentro de la cadena y por ende, cuáles marcas y segmentos tienen mayor potencial de crecimiento y cuáles podrían eventualmente caer y alinearse con el resto del mercado. También se buscarán respuestas a las diferencias de composición de LIDER con el resto del mercado.

GAP Analysis

El GAP Analysis es una herramienta utilizada para posicionar los distintos segmentos de una categoría (o distintas categorías de un área del retailer) en 4 cuadrantes, de acuerdo a 2 índices: crecimiento v/s el período anterior y participación en valor del retailer en ese segmento. Los cuadrantes son divididos por 2 valores: el eje X se divide en 2 en el crecimiento que tuvo la categoría

completa, mientras que el eje Y se divide en la participación valor que tuvo el retailer en todas sus categorías, o en las categorías comparables dado el caso. De estas divisiones se obtienen 4 cuadrantes caracterizados por los siguientes nombres (los cuales se pueden observar esquemáticamente en la figura 5):

- **Ganadores:** Son los segmentos mejor posicionados. Se recomienda mantener un surtido amplio, mantener una buena exhibición, tener precios competitivos y mantener el apoyo promocional.
- **Dormilones:** En este cuadrante se encuentran aquellos segmentos que, si bien el retailer tiene una buena participación de mercado, sus crecimientos son los que impiden que la categoría completa siga creciendo más rápido. Se recomienda introducir ítemes de alta rotación, revisar la asignación de espacio, tener precios competitivos y tener un plan promocional fuerte, que los agrupe con los segmentos ganadores para generar compras cruzadas.
- **Oportunidades:** Son aquellos segmentos que vienen creciendo fuerte, pero que aún el retailer no tiene buena participación en éstos. Se recomienda introducir SKUs de alta rotación, mejorar la exhibición, tener precios muy competitivos y aumentar el apoyo promocional a los ítemes que han liderado el crecimiento obtenido.
- **Cuestionables:** Son aquellos segmentos de la categoría que están mal posicionados, tiene bajo crecimiento y participación de mercado. Se recomienda reducir su asignación de espacio, revisar cuidadosamente el surtido, compararlo versus el mercado y reducirlo si es necesario, revisar la actividad promocional, ya que puede que estos segmentos estén sub-promocionados versus el mercado.

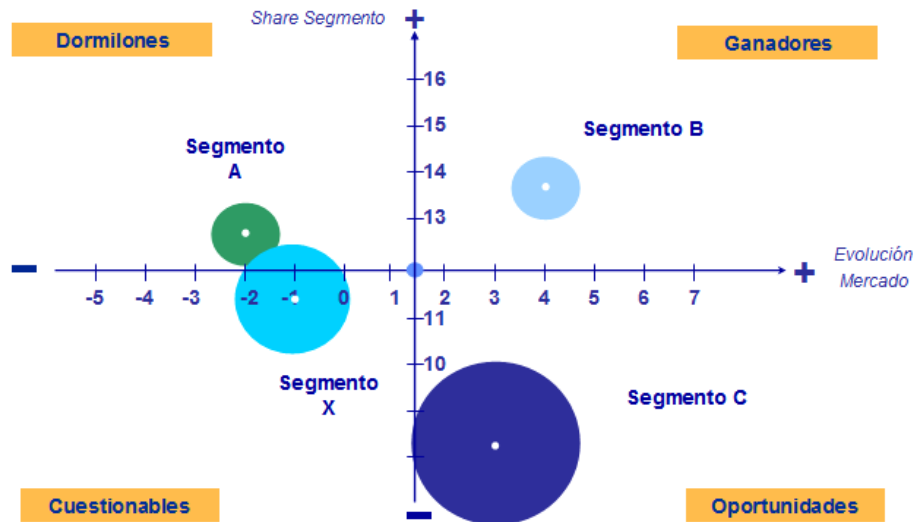


Figura 5: Ejemplo de GAP Analysis. Fuente: Gillette Category Management University 2004.

Análisis de rendimiento por segmento

Se analizarán y graficarán el rendimiento de los distintos segmentos de la categoría de acuerdo al porcentaje de las ventas, porcentaje de las unidades vendidas, porcentaje de las referencias que se encuentran en la góndola, etc.

7.1.4 Paso 4: Definición de la estrategia de crecimiento de la categoría.

Es el marco general que determina cómo se alcanzarán las metas y objetivos. Se desarrollará en conjunto con el cliente, basado en los distintos análisis realizados en la sección anterior y respondiendo a preguntas claves para él, como:

- a. ¿Cuál es el rol de la categoría?
- b. ¿Cuál es la segmentación de clientes?
- c. ¿Quién es el cliente meta?
- d. ¿Cuál es la ventaja competitiva del retailer en el mercado?
- e. ¿Qué estrategia de mercado le permitirá ganar?

Para este caso particular, basándose en los análisis presentados con anterioridad, podemos responder cada una de esas preguntas para concluir y proponer una estrategia a seguir para el cliente, la cual derivará en la táctica y plan de acción que tendrán como objetivos hacer crecer la categoría y mejorar la contribución para el cliente.

7.1.5 Paso 5: Táctica – Surtido Eficiente

Separación de las salas en clusters

Para analizar el surtido y realizar las propuestas que se aplicarán en todas las salas megamercados de LIDER del país, es necesario considerar los actuales grupos de salas o formatos y reclasificarlos en caso de que sea necesario. Esto con el fin de poder trabajar cada surtido acorde a la conducta de los consumidores que frecuentan las distintas salas, las cuales tienen distinto formato, ubicación, tamaño de góndola, cantidad de marcas, etc. En el caso de LIDER, las salas ya están preclasificadas en 4 formatos, que a la vez corresponden a distintas gerencias internas, por lo que estos grupos de salas hay que trabajarlos por separado. Como se especificó con anterioridad, para efectos de este proyecto sólo se trabajarán las salas Mega de LIDER, que son las pertenecientes al formato más grande de la cadena. Son 42 salas en total.

Para separar los distintos grupos de salas, se clasifican las marcas según el segmento al cual pertenecen. Para esto se considerará el precio por ml de cada una de ellas y se separan en 3 grupos: Segmento Premium, Normal y Económico. Estos segmentos, según la definición de Procter & Gamble, se denominan “tiers”: Tier 1 es el segmento Premium, Tier 2 el segmento Normal y Tier 3 el segmento económico. Hay además un cuarto grupo que corresponde al segmento de los productos “específicos”, que son aquellos que tienen

cualidades especiales como controlar la caída del cabello, limpiar sedimentos de otros tratamientos, etc. Sin embargo, dada la irregularidad de surtido que tiene este cuarto segmento a lo largo de la cadena y la poca participación que tiene en ventas (1.89% durante el último mes de Junio), no se considera para dividir a las salas por tipo de consumidores. Luego, se analizará la composición de las ventas de cada sala en función del peso de cada uno de estos segmentos, y se agrupan las salas que tienen un comportamiento similar. Si bien el óptimo sería tener un surtido distinto para cada sala de la cadena, por problemas de practicidad y facilidad en la implementación (que en la práctica se traduce en una restricción del cliente), se trabajarán las salas solamente en 2 clusters (por decisiones logísticas de LIDER, no se permiten más de 2 surtidos por formato en el cliente). Por lo tanto, tendremos un grupo de salas tipo A (que venden mayoritariamente segmento Premium y Normal) y salas tipo B (que venden mayoritariamente segmento Normal y Económico).

Administración del espacio en góndola: ¿Cuántos SKU habilitar?

Al momento de considerar la metodología para definir surtido, hay un factor clave que se debe considerar inicialmente: el espacio disponible en góndola. En el caso de los megamercados hay algunas salas que cuentan con un número pequeño de módulos que limitarían el número de SKUs posibles para las salas más grandes del mismo cluster. Es por esto que al momento de considerar las distintas propuestas de surtido, éstas se harán considerando la sala más pequeña del cluster – el módulo menor - para luego replicar el surtido (y el layout y participación de las marcas) al resto de las salas más grandes.

Determinando la cantidad de SKUs a incluir en la góndola

El primer paso lógico para determinar cuál es la cota máxima del surtido en estos clusters, es analizar cuántas caras o posiciones caben en el módulo menor de cada uno de ellos.

Los inventarios en góndola deben ser calculados de acuerdo a la data reciente de la categoría, más las proyecciones futuras de corto plazo para las nuevas inclusiones. Una manera de calcular cuántos SKUs aproximadamente pueden ir en la góndola, con el objetivo de disminuir los OOS (out of stocks) y aumentar la venta, es incluir la desviación estándar diaria de la venta en unidades en el cálculo de las caras necesarias en góndola. De esta manera, se planograman los SKUs necesarios para cubrir la demanda promedio diaria, considerando factores como:

- .- Capacidad de almacenamiento de la góndola.
- .- Rotación promedio diaria por SKU.
- .- Desviación estándar v/s el promedio diario de rotación.
- .- Profundidad promedio de un SKU de la categoría.
- .- Profundidad promedio de las góndolas.

Con estos datos se realiza una tabla que calcule las caras necesarias para cada SKU de la siguiente manera:

$$\text{Objetivo Caras} = \frac{\text{Rot} * \text{Desv} * \text{Re p}}{\text{ProfG} / \text{ProfSKU}}$$

Donde:

Rot: Rotación promedio diaria.

Desv: Desviación estándar sobre el promedio diario de ventas.

Rep: Días promedio de reposición de la categoría.

ProfG: Profundidad de la góndola (la moda).

ProfSKU: Profundidad promedio de un SKU de la categoría.

Una vez calculado el objetivo de caras por SKUs, se ordenan los que más venden de mayor a menor. De esta manera, se van sumando las caras necesarias para cada SKU (en orden de importancia en ventas) y se calcula cuántas caras totales se requerirían para exhibir todos los productos actualmente habilitados en la categoría. Como ese número es mayor que el total

de caras disponibles en la góndola, entonces hay que eliminar tantos productos como la diferencia entre el objetivo total de caras necesarias y la capacidad máxima de caras de la góndola (generalmente coinciden la cantidad de productos a eliminar con la diferencia de caras ya que más de la mitad de todos los SKUs requieren una sola cara según el cálculo explicado. De no ser así, hay que eliminar SKUs de peor a mejor hasta que sumen las caras que sobran).

Otro factor importante para decidir cuántos SKUs incluir en la góndola, es analizar el desempeño de todos los productos de la categoría en los clusters que se están analizando a nivel de segmentos, marcas y SKUs.

Cabe mencionar que hay muchos SKUs que no registran ventas o registran muy pocas, ya que son inclusiones muy recientes a las cuales se les da un período para que alcancen su participación de mercado en “régimen”. Estas inclusiones por lo general se realizan junto con iniciativas que incluyen campañas de medios, material en el punto de venta, promociones de precio, XxY, etc. Hay otros SKUs que serán incluidos durante el período de revisión de la categoría, por lo que ni siquiera están considerados en la maestra de productos, aumentando la cantidad de SKUs que quedarán finalmente habilitados para la venta en las salas.

Si bien parece razonable cortar el surtido en los SKUs que representan la gran mayoría de las ventas de la categoría, hay distintas variables que se deben considerar al momento de decidir si eliminar o no un SKU o incluso una marca. Existen distintos roles que juegan cada una de las marcas (primer precio, líder del segmento, líder de la subcategoría) y los SKUs (parte de una colección, sensación de mayor surtido, etc.). Por ejemplo hay algunos SKUs de las colecciones denominadas como “Color” que cumplen con el rol de darle la seguridad a la compradora de que esa marca tiene un surtido amplio y que, si no le gustan los resultados con el shampoo que eligió, puede elegir otro color de la misma línea. Otro punto a considerar son los intereses comerciales que tiene el cliente con sus proveedores, que muchas veces participan en más de una

categoría y que invierten en exhibiciones adicionales a cambio de la seguridad de que permanecerán exhibidos en góndola. Aunque lo óptimo pareciera ser simplemente calcular y eliminar lo que “no vende”, estos factores son importantes para el cliente y se deben considerar al momento de seleccionar surtido. Si bien el Category Management considera sólo las variables cualitativas y cuantitativas referentes al desempeño de las ventas de la categoría, es importante recalcar que las prácticas habituales con los clientes en el mercado involucran discusiones que están motivadas por intereses comerciales y éstas no se pueden obviar. Un caso típico de este tipo es cuando hay una nueva colección que se lanza dentro de una de las marcas de la categoría. Como hay inversiones de exhibiciones adicionales involucradas, los proveedores esperan a cambio que se mantenga su actual espacio en góndola y algunos SKUs que son complementarios a los lanzamientos (aunque estos últimos tengan mal desempeño en ventas y rotación).

Analizando caso a caso el rol de los SKUs dentro de la categoría

Una vez que se estime aproximadamente cuántos SKUs se habilitarán en la categoría, se procederá a analizar cada uno de los casos (a nivel de marcas y de productos únicos). En esta etapa el capitán de la categoría realizará una propuesta preliminar basándose en data POS de rotación y ventas. Esta data además se cruzará previamente con la información de la participación en valor de las marcas en el resto del canal (supermercados en este caso) mediante los reportes de Scantrack de Nielsen, los cuales miden digitalmente en caja todas las transacciones de los supermercados a nivel nacional (que cuentan con lector digital de códigos) y calcula las participaciones de mercado. Como a la categoría se le atribuyó el rol de *rutina*, se sugiere que el surtido se adecue a las necesidades y comportamiento del mercado, por lo que hay que estar atento a la evolución de las marcas de la categoría en comparación a lo que ocurre en LIDER. Es así como se utilizarán criterios de selección cuantitativos para seleccionar surtido y se le agregarán criterios cualitativos que van en línea con la

estrategia. En este caso particular, las reglas de decisión que se utilizarán para eliminar SKUs serán:

1. Se ordenarán todos los SKUs de la categoría y se comenzarán revisando los de peor desempeño. Para ordenarlos, hay que considerar también la estrategia a seguir, ya que es posible generar rankings de ventas, rotación, etc. Para cada caso particular, hay que adecuarse a la estrategia planteada. Por ejemplo, en una categoría se le podría dar mayor importancia a la rotación de productos, en otros casos a las ventas o contribución. Los ponderadores que se utilicen a la hora de rankear los productos, deberán ser alineados con el cliente. Paralelamente el cliente genera su propio ranking confidencial, donde además incluye la variable de rentabilidad, la cual no puede compartir explícitamente con el capitán, pero sí servirá para comparar propuestas finales y tomar decisiones acerca de eliminar o promover ciertas marcas. Una vez generado el ranking de SKUs, se analiza caso a caso. Serán candidatos a ser eliminados todos los SKUs que se encuentren en los últimos lugares, de acuerdo al número de SKUs máximo que podrán ir en la góndola. Luego de haberlos “marcado”, se ordenan por marca (y dentro de la marca descendientemente por el indicador de desempeño). Si su desempeño es deficiente con respecto a los demás SKUs de su marca y la categoría, no es parte de alguna colección más amplia, o no es una inclusión reciente, entonces es candidato a ser eliminado. Sin embargo, si es parte de una colección (por ejemplo Acondicionador Pantene Color Radiante) que tiene una buena venta y desempeño en sala, pero solamente ese SKU está rindiendo deficientemente, entonces, basado en la estrategia de promover la compra de productos complementarios, ese SKU se habilita en la categoría y se deja dentro del surtido. Este tipo de discriminación llega sólo hasta el nivel de acondicionadores, ya que si se debe eliminar una crema de tratamiento, puede quedar el acondicionador y el shampoo juntos. Sin embargo, dependerá finalmente de la estrategia planteada el

orden y los criterios bajo los cuales se irán eliminando productos para llegar al surtido final.

2. Si una marca (excepto del bloque específicos) tiene candidatos a eliminar suficientes como para dejarla con menos de 5 SKUs (una sola columna en bloque vertical), entonces se analiza la opción de eliminar la marca completa. En este caso se tienen que considerar otros factores como:
 - a. Si la marca es una inclusión reciente (menos de 4 meses) entonces se deja dentro del surtido.
 - b. Si la marca cumple algún rol definido en la categoría que no es reemplazable por otra marca similar, entonces se debe dejar esa marca dentro del surtido. (Análisis del rol de las marcas en la próxima sección de este capítulo).
 - c. Finalmente se consulta con el cliente si la marca tiene algún plan de relanzamiento o inclusión próxima, o si hay algún acuerdo comercial de exhibición en el mediano plazo. Si es que hay alguna actividad comprometida, se debe analizar cuáles son los SKUs críticos para el éxito de la iniciativa y se deben dejar dentro del surtido. De todos modos el capitán puede recomendar la eliminación de la marca completa, pero la decisión final en la práctica, siempre queda en manos del cliente, el cual tiene que mantener una buena relación comercial con todos los proveedores de la categoría, por lo que siempre es bueno considerar este último punto y nunca obviarlo para evitar problemas de última hora.

El cliente, a partir de la propuesta del capitán de la categoría, cruzará los datos con la rentabilidad de cada una de las marcas de la categoría en su cadena. Esta información el cliente la trata de manera confidencial, ya que por políticas de la compañía no se pueden compartir los márgenes con ningún proveedor,

aunque éste sea capitán de la categoría que se está analizando. Con la información de rentabilidad, rotación y ventas, comparada con la tabla que presenta el capitán, el cliente realizará una contrapropuesta que tiene que ser analizada por ambas partes en conjunto.

Analizando el rol de las marcas dentro de la categoría

Una vez determinado el número aproximado de SKUs que se incluirán en góndola, hay que determinar qué función está cumpliendo cada una de las marcas para efectos de surtido de acuerdo al árbol de decisión, para así poder decidir cuáles eliminar (de las que son candidatas a ser eliminadas). Para eso se utilizan herramientas como la matriz de roles, que consiste en crear una tabla que agrupe, en 2 dimensiones, de acuerdo a los 2 criterios más importantes del árbol de decisión, a las distintas marcas de la categoría. Las marcas se sitúan en el cuadrante que le corresponda de acuerdo a los 2 atributos antes mencionados y, dentro de cada cuadrante, se ordenan de mayor tamaño (en porcentaje de las ventas) a menor tamaño. Se selecciona una marca que es líder de cada eje (la de mayor tamaño en ventas de cada segmento de cada uno de los ejes). Cuando se tiene la lista completa de las marcas en los cuadrantes, hay que asegurarse de que cada cuadrante tenga al menos una marca. Si una marca es candidata a ser eliminada, pero es la única que está situada en uno de los cuadrantes de la matriz, entonces no es bueno sacarla del surtido, ya que está cumpliendo con la función de completar el surtido para el segmento que compra shampoo con los atributos que ésta representa, y que no tienen un producto que lo reemplace.

7.1.6 Paso 6: Desarrollo del Scorecard de la categoría

En esta etapa se buscará desarrollar una cartilla de indicadores con objetivos cuantitativos para medir grado de avance y efectividad de la administración de categoría que se está realizando. Éstos se determinan en conjunto con el cliente

para revisar el desempeño de la categoría; deben ser medibles, numéricos y desarrollados en el contexto de la estrategia de crecimiento de la categoría y el rol definido con anterioridad. El objetivo del scorecard es tener una medición periódica (mensual para los indicadores que se obtienen a partir de data POS y trimestral para los indicadores que provienen de data de Panel, producto del contrato con el proveedor de los estudios) para poder ir revisando de qué manera va evolucionando la categoría y qué medidas se pueden ir tomando sobre la marcha del proyecto.

7.1.7 Paso 7: Implementación del plan

Una vez seleccionado el surtido por cluster, el paso final es llevarlo a las distintas góndolas de LIDER. Cómo se trabaja por clusters, en este caso es trabajo del capitán de categoría enviar una propuesta de planograma por cluster, con el surtido seleccionado para cada caso. Luego, el cliente lo replicará respetando las proporciones de los espacios de las marcas y con el mismo surtido, a las demás salas de cada cluster.

Para planogramar una góndola se deberán considerar varios aspectos fundamentales que tienen relación con el comportamiento de la compradora frente a ella. Las variables principales que se tomarán en cuenta son:

- Árbol de decisión de las compradoras de la categoría.
- Flujo de las compradoras al enfrentar la góndola (desde qué lado entran al pasillo).
- ¿Qué participación asignarle a cada marca?
- ¿Cómo lograr que la compradora que pase por ese pasillo efectivamente se detenga a mirar lo góndola?
- Una vez que se logra detener a la consumidora frente a la góndola ¿Cómo hacer que efectivamente cierre la compra? ¿Cómo hacer

que mire los productos que quiero potenciar primero que los demás?

Lo primero a considerar al momento de planogramar es el espacio que se le asignará a cada marca. Si bien la góndola tiene que cumplir con los requisitos mínimos de inventario para los días de reposición promedio, considerando además un porcentaje de stock de seguridad que depende de la desviación estándar promedio de venta de unidades de cada marca, a aquellas que tienen mejor desempeño se les asigna un espacio mayor ya que contribuyen en mayor proporción a la contribución total de la categoría. Además, en línea con la estrategia planteada, habrá cierto grupo de productos que se les asignará mayor o menor espacio del que por ventas y rotación les correspondería. Los nuevos lanzamientos de las marcas que tienen ya asignado espacio en góndola, se ubicarán dentro del mismo espacio de la marca. En el caso de nuevas marcas, a éstas el área comercial del cliente les asigna un espacio mínimo (dependiendo de los niveles de inversión y del crecimiento proyectado de las ventas) el cual se le resta a todos las marcas por igual. En el caso de las marcas propias de LIDER, el cliente exige que a éstas se les asigne entre un 8% y un 10% del espacio en góndola, en posiciones específicas, ya que estas marcas se posicionan como alternativas parecidas a las marcas líderes de la categoría, por lo que tienen que ir ubicadas junto a ellas.

Una vez determinado el espacio en góndola de cada marca, éstas se planogramarán de acuerdo al árbol de decisión. Para determinar en qué lado de la góndola se ubican las marcas de mayor precio promedio, se considera el flujo de compradoras por el pasillo. Desde donde proviene el flujo se ubicarán las marcas más caras, para que la compradora, al momento de navegar frente a la góndola, vea siempre los productos de mayor valor primero. En esta misma línea, en cada bloque vertical de marca se ubican primero los formatos más grandes (de mayor precio) y así sucesivamente hasta llegar a los formatos más pequeños. Un ejemplo de la aplicación del árbol de decisión en una góndola se puede observar en la figura 6.

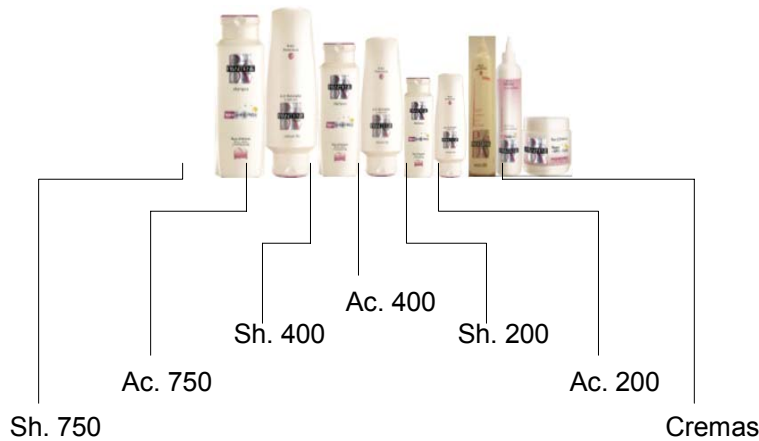
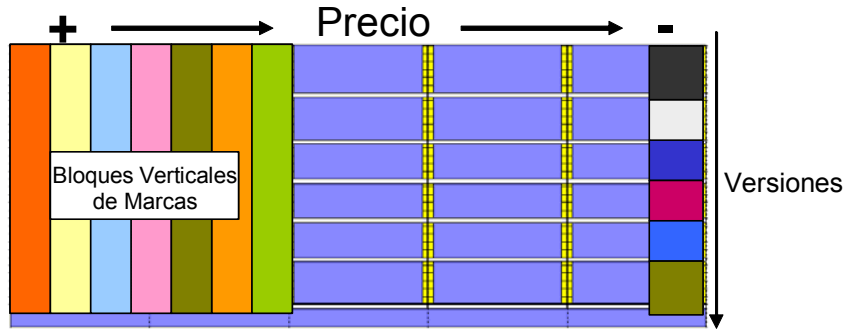


Figura 6: Lineamientos de planogramación de la categoría Cuidado del Cabello

Al momento de llevar las marcas a la góndola, hablamos de bloques de marca verticales. Si bien esto pareciera normal en estos días, antiguamente se utilizaban bloques de marca horizontales. La razón por la que las marcas se exhiben de manera vertical, se debe a una serie de estudios de mercado sobre la psicología del comprador al momento de entrar a una sala y enfrentarse a los estímulos que hay dentro de ella. Este tipo de estudios tiene como objetivo crear ambientes de compra que realcen las necesidades de los compradores y que transformen sus deseos en compras. Para el caso de cuidado del cabello, hay una serie de principios aplicables para el momento de planogramar el surtido:

1. El comprador compra utilizando su visión periférica (ver figura 7): Esto significa que, de no tener algún estímulo que haga que el comprador se detenga y enfoque, puede que incluso éste pase

frente al producto que estaba buscando y no lo vea, no cerrando la compra. La visión periférica filtra lo que es irrelevante. El movimiento, la discontinuidad, la luminosidad, los colores llamativos, las formas especiales estimulan y atraen a la persona que está utilizando la visión periférica. Por esa misma razón, las marcas debe ir de forma vertical, ya que la discontinuidad de colores en la góndola atrae la atención del consumidor y probablemente se detendrá a ver de qué se trata. Los grandes bloques verticales de colores pareciera que se mueven al utilizar la visión periférica y por eso atraen a la consumidora. Estudios internacionales de P&G han demostrado que el sólo hecho de cambiar la góndola desde un ordenamiento de marcas horizontales a verticales, hace crecer las ventas de la categoría en un 8% promedio¹⁰.

2. El comprador deselecciona antes de seleccionar: Antes de decidir cuál producto comprar, el comprador descarta automáticamente un set de productos que ni siquiera considerará. Esto se debe a que la mente trabaja de una manera que reduce el número de factores que debe considerar para tomar una decisión. Por eso hay que tener un conocimiento superior del proceso de selección del comprador (árbol de decisión) y adaptarse a él. Hay que tener en consideración la jerarquía de necesidades que se reflejan en el árbol de decisión de la categoría y planogramar en base a éste.
3. Los compradores entran a la categoría a través de las grandes marcas. Es importante que las grandes marcas de la categoría estén exhibidas en una buena posición y con una visibilidad sobre el promedio, para que la consumidora las pueda ver desde el pasillo central y sepa que ahí está la categoría que busca. Según estudios del área de estudios de mercado de P&G, el 70% de las

¹⁰ Fuente: Procter & Gamble, Consumer & Market Knowledge.

compras de una categoría son realizadas entrando a ella mediante las grandes marcas. De hecho, aumentando la visibilidad de las marcas principales de la categoría puede aumentar la participación de esa categoría en las ventas de una cadena.

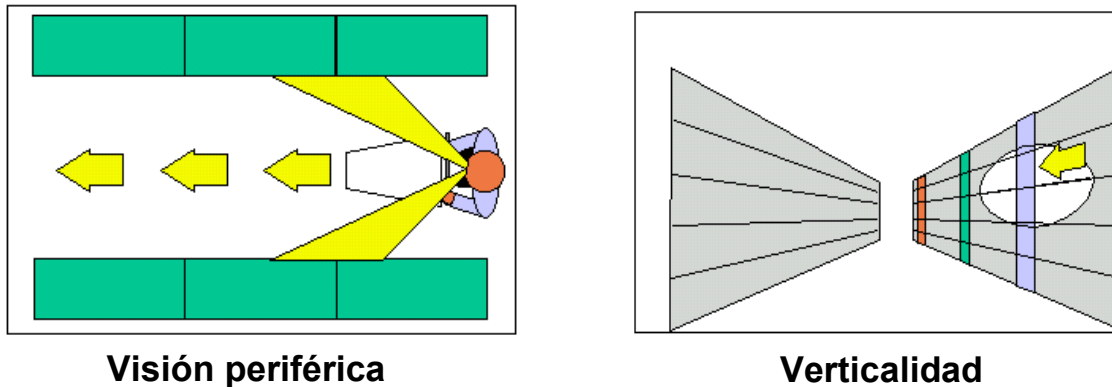


Figura 7: Visión periférica y verticalidad. Fuente: Shopper Psychology, Procter & Gamble.

Utilizando estos criterios para planogramar y además considerando las recomendaciones de cada una de las marcas acerca del orden en que éstas prefieren que se exhiban las distintas versiones de sus productos en las 5 bandejas de la góndola¹¹, se procederá a diseñar el planograma definitivo de la góndola para cada cluster. El surtido que se implementará en cada uno de los casos es el que será determinado aplicando la metodología de la sección anterior. Para determinar cuál es el número de caras que tendrá cada SKU, se utilizará la misma tabla que se aplicada para calcular el número de SKUs máximo que cabrían en la góndola, considerando la rotación promedio de los últimos 6 meses, ajustado por la desviación estándar de la demanda como porcentaje del promedio de la demanda diaria y la capacidad de la góndola. Si bien este número de caras objetivo por SKUs sería el óptimo, por razones de espacio (orden de las versiones en la góndola - las cuales deben ir completas en cada bandeja, distintos anchos de los productos que distorsionan el porcentaje de espacio en góndola relativo al número de caras, etc.) las caras que se

¹¹ En el caso de que una marca no envíe sus recomendaciones de orden de sus versiones, entonces se producen a poner los productos que más venden a la altura de la vista (5 bandeja, la de más arriba) y de luego se sigue en orden descendente.

determinan finalmente no siempre coincidirán con el número recomendado (caras objetivo), pero se intentará ajustar la mayor cantidad de SKUs posibles. Cabe mencionar que el porcentaje de exhibición en góndola se mide como la proporción de metros lineales (de ancho) que tiene cada marca con respecto a la góndola completa. No se considera el número de caras ya que hay productos que tienen caras hasta 2 veces más anchas que otros. Junto con compensar el porcentaje de exhibición de las marcas con caras más angostas, también se potenciarán los productos claves para el crecimiento de la categoría, definidos en la estrategia de crecimiento y de acuerdo al comportamiento de las compradoras de la categoría, analizado en esta misma sección, y se les da un buen espacio a las nuevas inclusiones (en este caso 2 marcas y algunas extensiones de línea).

7.1.8 Paso 8: Revisión periódica de la categoría

Una vez que se definen los objetivos y los indicadores relevantes para medir el desempeño de la categoría, es necesario definir un formato de informe de revisión periódica de la categoría que contenga, además del scorecard desarrollado, comentarios, sugerencias y planes de acción dependiendo de los resultados obtenidos mes a mes.

8. Aplicación de la Metodología

8.1 Presentación de las empresas

8.1.1 Procter & Gamble Chile

Procter & Gamble inició sus operaciones en Chile en el año 1983 mediante la compra del Laboratorio Geka, una de las empresas más importantes del país en el área farmacéutica. Geka funcionaba desde 1925 y contaba entre sus marcas

con Odontine, la tradicional Colonia Inglesa y el shampoo Kent, que mantenía una importante presencia en su categoría.

Hacia 1984 P&G comienza a introducirse en el mercado nacional con el lanzamiento de jabones Camay, marcando la reinserción de las marcas Procter & Gamble en Chile, ya que hasta entonces la empresa había estado presente sólo a través de importaciones. En 1985 comenzó una nueva era de innovación e introducción de nuevos productos con la introducción de Odontine Gel y la marca internacional Crest. Producto de estas innovaciones, y las que siguieron, las ventas aumentaron más de un 40%.

En materia de productos y expansión, 1989 fue un año muy importante, ya que se introdujeron tres nuevas innovaciones al mercado: jabón Moncler, shampoo Head & Shoulders, el verdadero anticaspa, y Pepto Bismol, el producto que aliviaba las molestias estomacales. Ese mismo año Geka pasa a llevar el nombre de Procter & Gamble.

En enero de 1993 sucede otro hito importante en el desarrollo de P&G en Chile. La empresa norteamericana se asocia a la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, CMPC, quienes desarrollarían en forma conjunta el negocio de los pañales desechables y toallas femeninas en Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia. La asociación se materializa con la venta del 50% de Prosan, filial de CMPC, a P&G. También en 1993 llega a Chile el shampoo Pantene. En 1996 P&G asume el control total de Old Spice en el país, marca de P&G había comprado hace algunos años y que era manejada en Chile por un licenciatario.

En marzo de 1998 Procter & Gamble adquiere el 50% restante de Prosan, pasando a controlar el total de la propiedad y continuando con la producción de Babysan y Ladysan, para posteriormente introducir las marcas Pampers y Always.

La consolidación final de P&G en Chile comenzaría a materializarse en marzo de 1999 con la aparición del detergente líquido Ariel, iniciándose una nueva etapa con la introducción a la categoría de “Fabric & Home Care”. Luego vendría Ariel Polvo, Bold 3 y finalmente Ace.

En el año 2004 P&G compra a nivel global un porcentaje importante de la empresa Wella, con el fin de comercializar los productos de consumo masivo de dicha marca.

En el año 2005 se concreta la mayor adquisición en la historia de P&G a nivel mundial, y también en Chile, al comprar la compañía Gillette, la cual permite a Procter introducir a su portafolio de productos marcas líderes como Gillette, Duracell, Oral-B, Duralon y Braun.

Como la gran mayoría de las empresas de consumo masivo, las 2 principales áreas de Procter & Gamble Chile son Marketing y Ventas, siendo ésta última área desde donde se jugará el rol de capitán de la categoría de Cuidado del Cabello en el cliente más importante de la compañía en Chile, Supermercados LIDER. Este es un rol que asignan los principales clientes a los proveedores que demuestran una superioridad en el manejo de alguna categoría en particular y que, por lo general, tienen el claro liderazgo en la categoría y, además, presentan los mejores planes estratégicos de crecimiento a mediano y largo plazo. Los capitanes de categoría tienen el privilegio de poder asesorar al cliente en la toma de decisiones estratégicas y tácticas de la categoría, contando con data exclusiva de todos los movimientos de la categoría, incluyendo las marcas competidoras. A cambio, el capitán de la categoría debe comprometer el manejo confidencial de los datos (manejados habitualmente por una sola persona) y el asesoramiento imparcial hacia el cliente, procurando crecer a través de la mejora continua de la categoría como un todo, y no a costa de las otras marcas competidoras mediante propuestas que sólo benefician a éste.

8.1.2 Supermercados LIDER

LIDER es una cadena de supermercados pertenecientes al holding D&S S.A. Los orígenes de D&S S.A. se remontan a la empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cía., fundada en Valparaíso en 1893 por comerciantes alemanes venidos desde Hannover.

En 1957 se inauguró en Santiago el primer Supermercado de Chile y América Latina, cuyo nombre fue ALMAC.

En 1985, el 04 de Noviembre, comienza a operar D&S, Distribución y Servicio S.A., para actuar como distribuidora y proveedora de servicios a los distintos supermercados de la Empresa.

En 1995 se introduce al Mercado el concepto de Megamercado económico, con la marca LIDER. El primer local de este Formato es LIDER Pajaritos Este hecho nos transforma en la Empresa de Distribución más importante del país.

En Octubre de 1997, y como producto de un aumento de capital, la compañía ingresa a los mercados financieros internacionales mediante el registro de su primera emisión de ADR en el New York Stock Exchange (NYSE:DYS).

En el año 2003, la Compañía profundiza su estrategia de precios bajos y unifica las marcas de supermercados e hipermercados bajo la marca LIDER. Así, los supermercados operan bajo la marca LIDER Express, los hipermercados compactos como LIDER Vecino y los hipermercados como LIDER, todos con los precios bajos que identifican a LIDER. A fines de este año, la Compañía llegó a un acuerdo con la cadena francesa Carrefour para la compra de sus operaciones en Chile consistentes en 7 hipermercados.

La división de Servicios Financieros mostró significativo crecimiento en el número de clientes y en las colocaciones de crédito. En Junio 2005, la tarjeta

PRESTO comenzó a operar como tarjeta abierta, regida por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) ampliando su uso a comercios no relacionados en todo Chile.

A la fecha la Compañía cuenta más de 100 locales LIDER a lo largo del país.

Los distintos formatos de sala que hay en LIDER son:

.- LIDER Express o Conveniencia: Es el formato más pequeño de LIDER. La gran mayoría de sus salas tiene menos de 1000 metros cuadrados y está enfocado principalmente a compras de reposición (poco surtido, formatos más pequeños). Son 11 salas las que pertenecen a este formato.

.- Supermercados: Son salas más grandes que los express (salvo algunas excepciones) y su surtido es un poco más amplio. Son 21 salas las que pertenecen a este formato.

.- LIDER Vecino o Hipermercados: Son salas grandes, de más de 3000 metros cuadrados, que cuentan con un surtido amplio, destinado a compras de todo tipo. Son 30 salas las que pertenecen a este formato.

.- Megamercados: Son las salas más grandes de LIDER. Cuentan con el más amplio surtido y categorías de la cadena. En ellas se desarrollará este trabajo de título. En la tabla 1 se puede ver el detalle.

Número	Nombre	Cms lineales de góndola	% Ventas Categoría Total Cadena	% Ventas Categoría Salas MEGA
58	Viña	1575	4.18%	5.64%
73	Puente Alto	1040	3.29%	4.43%
89	Bio Bio	1419	2.96%	3.98%
32	Gran Avenida	2660	2.94%	3.96%
91	Antofagasta	3120	2.89%	3.89%
83	Sta Amalia	1862	2.79%	3.75%
92	La Serena	1820	2.65%	3.57%
41	Huechuraba	1300	2.45%	3.30%
48	Coardillera	1950	2.26%	3.04%
33	Calama	1197	2.22%	3.00%
75	Maipu	1820	2.14%	2.88%
98	Concepción 2	1064	2.11%	2.84%
57	Vitacura	1784	2.09%	2.82%
72	Alameda	1596	2.06%	2.77%
46	Avenida Central	1820	2.05%	2.76%
95	La Reina	1560	2.03%	2.73%
99	Pto Montt	1560	1.88%	2.53%
85	Oeste	1950	1.85%	2.49%
62	Plaza Vespucio	1690	1.81%	2.44%
81	Arica	1324	1.77%	2.39%
55	Macul	1729	1.64%	2.20%
79	Talca	1040	1.62%	2.19%
49	Quilicura	1950	1.58%	2.13%
97	Puente Nuevo	1912	1.57%	2.11%
76	Departamental	1170	1.55%	2.09%
35	Rancagua	2394	1.47%	1.98%
96	Temuco	1430	1.42%	1.92%
121	Punta Arenas	2080	1.38%	1.86%
44	Quilin	1300	1.31%	1.77%
3	Irrazabal	1040	1.26%	1.70%
42	Curico	1170	1.23%	1.65%
77	Independencia	1300	1.15%	1.55%
71	Vespucio Sur	1170	1.09%	1.48%
40	Valparaiso	1430	1.06%	1.43%
47	Kennedy	2210	1.04%	1.41%
45	Vespucio Maipu	2210	1.04%	1.41%
87	Sta Rosa	1040	0.99%	1.33%
94	Valdivia	1064	0.98%	1.31%
66	Talca	1560	0.81%	1.09%
53	Coquimbo	1170	0.74%	0.99%
15	Estoril	1170	0.49%	0.67%
120	Temuco	1040	0.38%	0.51%
		TOTAL	74.22%	100.00%

Tabla 1: Megamercados LIDER en los cuales se aplicará la metodología propuesta.

9. Presentación de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos al aplicar la metodología descrita en capítulos anteriores, llegando a una propuesta de surtido eficiente, exhibición y revisión de la categoría.

9.1 Definición de la categoría

En el caso de Cuidado del Cabello, se recurrió a la definición empleada por Procter & Gamble y compartida por sus clientes a nivel mundial:

La Categoría Cuidado del Cabello está compuesta por 2 tipos de productos:

- **Shampoo:** Es un producto elaborado con ingredientes químicos que se utiliza exclusivamente para el lavado del cabello.
- **Bálsamos:** Líquido cremoso cuya finalidad es desenredar, dar docilidad, reparar y/o facilitar el peinado.

Dentro del segmento Bálsamos se pueden distinguir actualmente en el mercado 2 sub-segmentos: Acondicionadores y Cremas de Tratamiento.

Estos dos segmentos fueron definidos respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cuál es la necesidad del consumidor?

Lavar, limpiar y reparar el cabello.

¿Qué productos reconoce el consumidor como sustitutos?

El consumidor reconoce como sustitutos de Cuidado del Cabello a todos los productos que le permitan lavar, limpiar, reparar, desenredar, suavizar, etc. el cabello. Al responder esta pregunta, quedan fuera de la categoría aquellos

productos de styling cuya finalidad es exclusivamente dar forma o “look” especial al cabello, con fines exclusivamente de belleza y no de lavado o limpieza. De hecho, estos últimos no pueden reemplazar el uso de shampoo, acondicionadores ni cremas de tratamiento.

¿Qué productos reconoce el consumidor como relacionados?

El consumidor relaciona con Cuidado del Cabello incluso aquellos productos que, además de lavar y limpiar, otorgan algún resultado adicional como:

- Evitar la caída del cabello.
- Limpiar profundamente para sacar restos de otros productos.
- Productos para mantener el color.
- Facilitar el peinado.
- Reparar el cabello dañado.

Cabe mencionar que hasta el año 2001 los 2 segmentos (Shampoo y Acondicionadores) eran considerados como categorías aparte, por lo que se trabajaban de manera distinta y muchas veces se incluían incluso en góndolas separadas¹². A partir del segundo trimestre de ese mismo año, mediante una iniciativa de Pantene, marca de Procter & Gamble, la definición de categoría Cuidado del Cabello cambió, considerando ambos segmentos como una sola categoría. Esto ha permitido que estos productos se complementen entre sí, aumentando la penetración del segmento acondicionadores, y el gasto y volumen medio de la categoría completa.

9.2 Definición del rol de la categoría

La figura 2 representa un marco referencial para la asignación de roles para distintas categorías, ya que en la práctica a menos del 10% de las categorías se

¹² Fuente: Marketing Hair Care Team, Procter & Gamble Chile.

les asigna el rol de Destino. Mientras que la gran mayoría de las categorías son catalogadas como Rutina (más del 60%)¹³.

Para este caso en particular de Cuidado del Cabello, se consideraron para la comparación en el gráfico todas las categorías que están dentro de la canasta de perfumería de Procter & Gamble y su comportamiento en la cadena LIDER. Como resultado se obtuvo el siguiente gráfico que se observa en la figura 8.

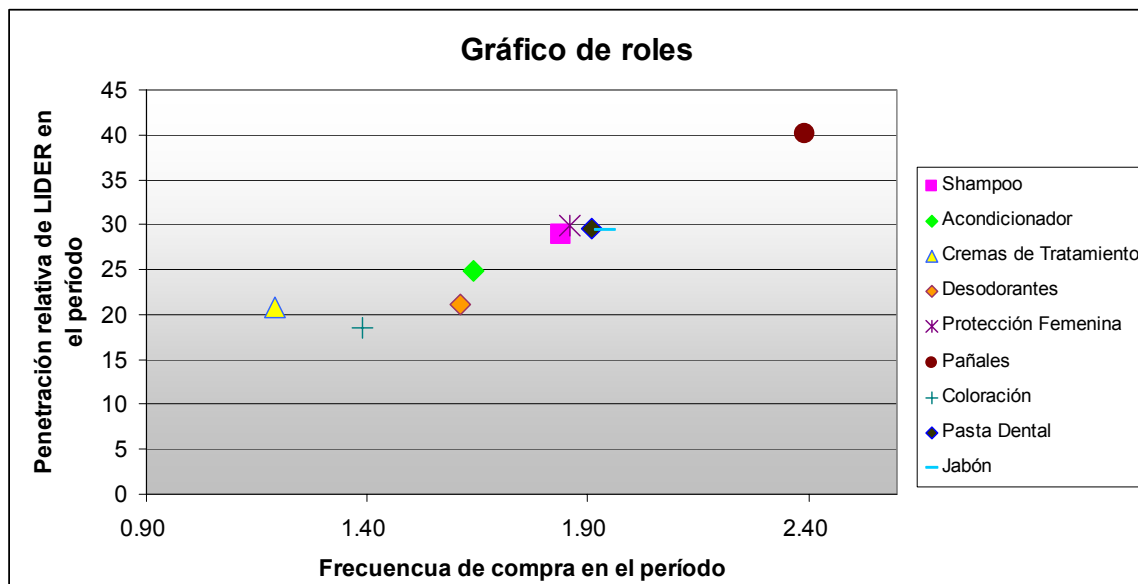


Figura 8: Gráfico de Roles. Elaboración propia a partir de información de Latin Panel, período ABR-JUN 2006.

Como se puede apreciar, en el gráfico de roles hay una categoría que claramente se separa del resto: pañales. Pañales desechables para niños presenta una alta penetración relativa en la cadena y una alta frecuencia de compra en el período ABR-JUN 2006. Esta categoría es catalogada como “Destino”. El resto de las categorías tienen comportamientos similares en cuanto a penetración relativa, mientras que en frecuencia de compra hay mayores distancias inter categorías. Sin embargo, dada la frecuencia de compra de la categoría peor posicionada en este grupo (Cremas de Tratamiento con 1.19 veces en promedio por trimestre), no podemos decir que estas categorías son

¹³ Fuente: Category Management Training, Procter & Gamble.

estacionales, ya que su frecuencia de compra no es tan baja como para definirla de esa manera (como, por ejemplo, chocolates de pascua o artículos navideños que no se compran con una frecuencia mayor que 2 veces en todo el año). Por lo tanto, el resto de las categorías pueden ser consideradas como “Rutina”, incluyendo a las subcategorías que nos competen para este análisis en particular: Shampoo, Acondicionadores y Cremas de Tratamiento.

Desde el punto de vista estratégico, que involucra una definición del cliente de cómo y hacia dónde quiere hacer crecer su categoría, LIDER considera que estas categorías están dentro de aquellas destinadas a incrementar el gasto y la lealtad, siendo uno de los pilares de la categoría del área de perfumería. En este sentido, como se fundamenta en el marco conceptual de la elección del rol de una categoría desde el punto de vista del marketing, el área comercial de LIDER ha decidido darle el rol de Rutina, lo que implica decisiones estratégicas que se explicitan más adelante.

9.3 Evaluación y levantamiento de la categoría.

9.3.1 Análisis de Mercado

En la tabla número 2, se puede ver la evolución de los canales de compra según la participación en valor, desagregada además hasta los principales clientes. Esta tabla es para el segmento shampoo. En el anexo 2 se pueden ver las tablas para los dos segmentos restantes. De la tabla 2 se puede ver que LIDER ha ido perdiendo participación de mercado, la cual ha sido capitalizada por los canales de supermercados y canal de farmacias y perfumerías, mientras que Jumbo, su principal competidor, se ha mantenido estable en el tiempo. En la figura número 9 se puede ver gráficamente cómo LIDER ha ido perdiendo participación y quiénes han sido, de sus principales competidores en la categoría de Cuidado del Cabello, los que han ido capitalizando esta pérdida de participación. Santa

Isabel, seguido de Cruz Verde, han sido los competidores que más han crecido en participación valor, a costa de la pérdida de LIDER. Para analizar las posibles causas de esta baja de participación, hay que complementar este análisis con otras variables como penetración, tasa de cierre, lealtad, gasto medio, etc., las cuales analizamos a continuación.

	Q2'05	Q3'05	Q4'05	Q1'06	Q2'06
TOTAL	100	100	100	100	100
HIPERMERCADOS	35,0	36,7	34,6	32,2	33,4
JUMBO	10,0	9,9	9,0	9,0	9,8
D&S	24,9	26,8	25,6	23,2	23,7
SUPERMERCADOS	31,6	30,3	32,6	34,8	33,6
SANTA ISABEL	8,4	7,6	8,7	9,6	8,8
MONTSERRAT	1,3	1,2	1,2	1,1	0,7
UNIMARC	0,4	0,6	0,7	0,5	0,7
SAN FRANCISCO	1,7	2,0	2,1	2,0	2,3
OTROS SUPERMERCADOS	19,8	18,8	19,8	21,6	21,1
DRUGSTORES/PERFUMERY	17,6	18,4	17,4	19,1	18,7
PRE- UNIC	5,8	5,3	4,9	5,5	5,1
FARMACIAS AHUMADA	2,9	2,9	2,8	2,4	3,1
FARMACIAS BRAND	3,1	3,2	3,3	3,8	3,2
FARMACIA CRUZ VERDE	3,1	3,5	3,2	3,5	3,7
OTRAS FARM/PERF	2,8	3,5	3,1	4,0	3,5
DOWN THE TRADE	15,8	14,6	15,5	14,0	14,4
TRADICIONALES	5,0	4,4	5,1	4,1	4,1
FERIAS	5,7	5,1	5,1	5,0	6,5
OTROS	5,2	5,1	5,3	4,9	3,8

Tabla 2: Evolución de los canales de compra para el segmento shampoo. Participación valor a nivel nacional.
Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

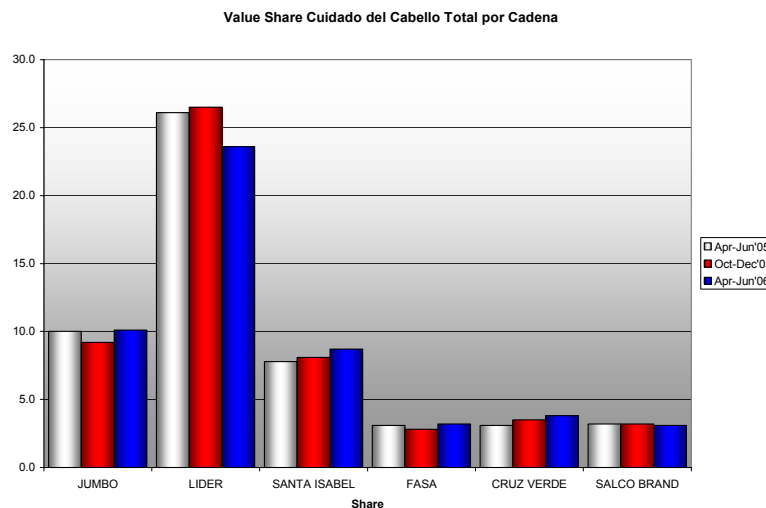


Figura 9: Gráfico evolución share valor en los retailers más importantes de Chile. Total categoría Cuidado del cabello. Elaboración propia a partir de data Latin Panel, Julio 2006.

En la figura 10 se muestra el gráfico de evolución de las cuatro componentes del “Value Share Model”, durante los últimos 4 trimestres. De los 3 indicadores que conforman la participación valor de mercado, sólo el índice de gasto muestra una pequeña mejoría v/s el último trimestre, mientras que la lealtad se mantiene pareja. Lo que sin duda baja en los últimos 2 períodos es la penetración relativa de la categoría en LIDER.

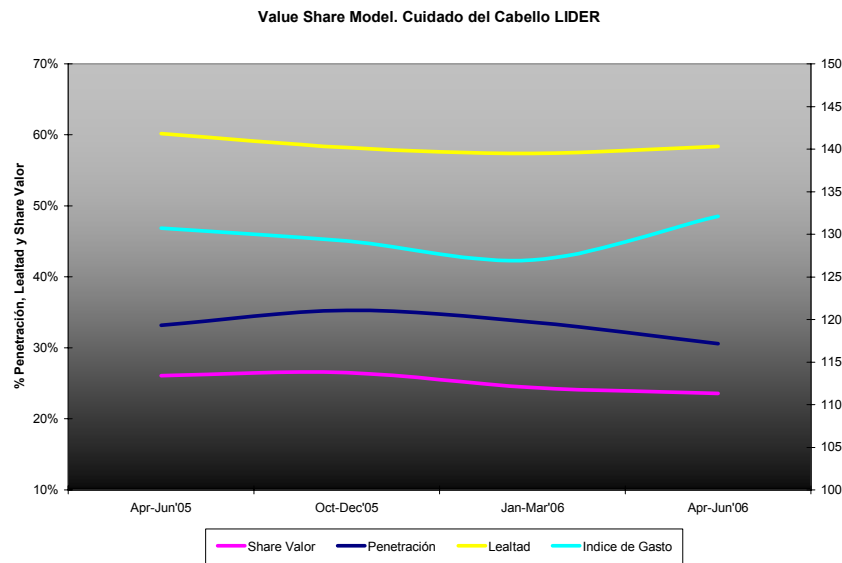


Figura 10: Gráfico Value Share Model. % Penetración, Lealtad y Share Valor (Eje izquierdo). Índice de Gasto (Eje derecho). Elaboración propia a partir de data Latin Panel, Julio 2006.

La baja de la penetración relativa de la categoría en LIDER puede tener causas en 2 fenómenos: las compradoras están dejando de entrar a la cadena, por lo que la penetración total de LIDER está bajando, o las compradoras siguen yendo a realizar sus compras en LIDER. Pero a la hora de comprar la categoría están prefiriendo otros retailers como la competencia en hipermercados, otros supermercados y farmacias. En estricto rigor, la administración de categorías se puede hacer cargo directamente del último fenómeno explicado, que tiene que ver con que las compradoras no están cerrando su compra de la categoría cuando se acercan a comprar a la sala. Para esto, el category manager debe procurar que su góndola genere la disrupción necesaria en la vista de la consumidora y, una vez que logra atraerla, cuente con una estructura simple y adecuada a su proceso de toma de decisiones que facilite la búsqueda de

productos de acuerdo a las necesidades que ella tiene. Esto se desarrolla extensamente en el capítulo de implementación y asignación de espacios.

La tabla 3 muestra las penetraciones de los principales retailers que venden la categoría Cuidado del Cabello, pero para el total de las categorías.

Penetración (% de compradores)	Abr-Jun'05	Jul-Sep'05	Oct-Dic'05	Jan-Mar'06	Abr-Jun'06
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL HM/SM	97.0	97.0	97.1	95.9	96.8
JUMBO	17.1	16.8	19.7	20.3	18.5
LIDER	64.3	66.8	62.1	62.4	62.3
SANTA ISABEL	39.9	42.7	42.3	43.2	44.0
TOTAL PHARMACIES/PERFUMERIES	53.6	54.4	58.4	56.6	55.8
TOTAL DRUGSTORES/PHARMACIES	40.4	39.4	42.6	41.1	38.7
FASA	16.3	16.6	16.6	15.4	14.4
CRUZ VERDE	15.7	16.2	19.3	18.6	18.6
SALCO BRAND	15.4	14.6	15.2	15.5	15.0

Tabla 3: Evolución de la Penetración. Total Categorías. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

Se puede ver que, si bien la penetración de LIDER ha disminuido con respecto al mismo periodo del año anterior, ésta se ha mantenido relativamente estable durante los últimos 3 trimestres, a diferencia de la penetración de la categoría Cuidado del Cabello, que ha caído en penetración durante estos mismos 3 periodos. Por lo tanto podemos concluir que el problema que tiene la categoría es que las compradoras están cambiando se cadena elegida para realizar compras de Cuidado del Cabello. Para medir este indicador, Procter & Gamble, en conjunto con Latin Panel, desarrolló el indicador denominado “Tasa de Cierre”, explicado dentro del marco conceptual.

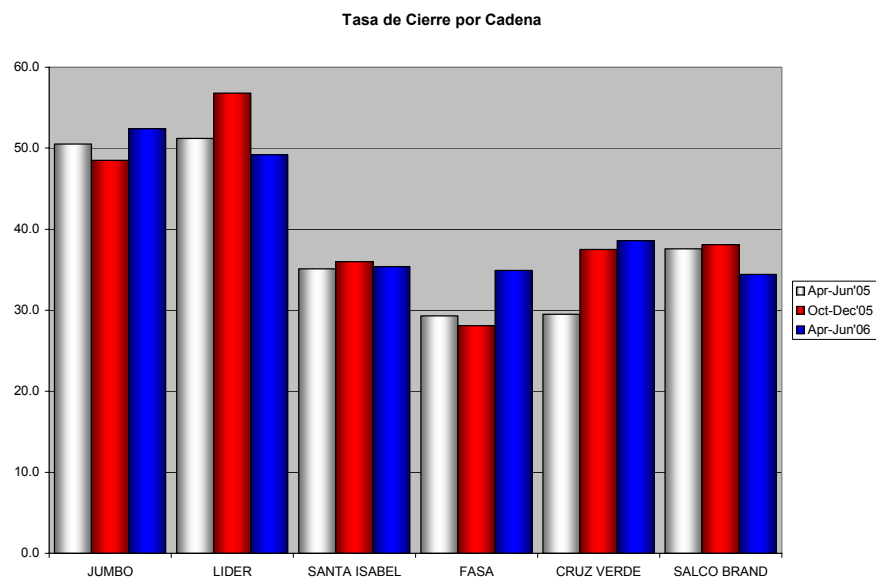


Figura 11: Gráfico evolución tasa de cierre en los retailers más importantes de Chile. Total categoría Cuidado del cabello. Elaboración propia a partir de data Latin Panel, Julio 2006.

Al analizar la figura 11, donde se grafican las tasas de cierre de los principales vendedores de la categoría, podemos ver que LIDER ha bajado su capacidad de cerrar la compra con las consumidoras de la categoría que entran a su tienda. Por otro lado, vemos que Farmacias Ahumada y Cruz Verde han aumentado este indicador. Para el caso de LIDER, esta es una clara señal de que hay que mejorar el desempeño del punto de venta. Este indicador será de mucha utilidad para medir el poder de cierre de compra que genera la administración de categorías. Una vez implementado el nuevo surtido y layout, este indicador nos permitirá ver de qué manera contribuye a captar a más compradoras de la categoría que entran a la tienda.

9.3.2 Análisis del Consumidor de la Categoría Cuidado del Cabello

En la tabla 4 podemos observar la composición de las compradoras de las distintas marcas de shampoo que hay en el mercado.

% COMPRADORES	TOTAL MERCADO	PERT	PANTENE	H&S	SEDAL	DOVE	ALBERTO VOS	ELVIVE	FRUCTIS	BALLERINA
GSE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ABC1	8	6	16	7	8	16	9	20	13	3
C2	16	11	24	13	22	18	20	35	21	9
C3	27	32	32	28	30	17	33	29	28	25
DE	50	51	28	52	40	50	38	16	38	63
REGION DE RESIDENCIA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Región Metropolitana	48	47	53	45	40	38	53	49	48	49
Provincias	52	53	47	55	60	62	47	51	52	51
Norte (I-IV)	13	7	11	11	23	52	14	20	20	16
Región de Valparaíso (V)	12	9	5	12	10	1	10	6	10	13
Centro Sur (VI-VII)	8	8	9	7	7	0	8	5	7	7
Región Bio-Bio (VIII)	11	24	14	17	15	4	12	14	7	10
Sur (IX-X)	8	5	7	9	5	5	5	7	8	6
ZONA DE GRAN SANTIA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ORIENTE	17	6	23	9	16	19	18	35	28	8
SUR-ORIENTE	27	40	22	29	30	15	43	24	24	30
NOR- PONIENTE	26	33	26	34	27	27	21	7	15	28
SUR-PONIENTE	31	21	29	28	28	39	18	34	34	34
EDAD DUEÑA DE CASA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
HASTA 34	21	15	20	26	18	13	17	15	21	25
DE 35 HASTA 49	37	44	38	40	36	33	43	31	37	35
DE 50 Y+ AÑOS	43	41	42	34	46	55	40	54	42	39
TAMAÑO FAMILIAR	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1 A 4 PERSONAS	57	54	60	55	58	43	54	76	56	52
5 Y+ PERSONAS	43	46	40	45	42	57	46	24	44	48

Tabla 4: Perfil demográfico de las marcas de la categoría. Abril - Junio 2006. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

En la tabla 5 podemos ver el perfil demográfico de los 2 principales retailers y en del total de los canales. Al comparar ambas tablas podemos ver que hay marcas cuya venta se compone de manera muy parecida a la de LIDER, como es el caso de Pantene, y marcas cuya venta se asemeja a la segmentación total del mercado, como es Head & Shoulders. De esto se desprende que las marcas líderes y que además tiene una composición de ventas similar al perfil de consumidoras que hacen sus compras en LIDER, como Pantene, hay que potenciarlas y privilegiar su surtido y espacio versus otras marcas que, si bien venden bastante bien, no tienen el mismo potencial de crecimiento, principalmente por el tipo de consumidoras que entran a la tienda a comprar, como es el caso de Head & Shoulders o Elvive.

Segmentación	Total Canales (%)	Hipermercados (%)	Jumbo (%)	LIDER (%)
TOTAL DUENA DE CASA	100	100	100	100
DUENA DE CASA HASTA 19 ANOS	0.08	0.05	0.13	0.01
DUENA DE CASA ENTRE 20 Y 34 ANOS	18.59	15.5	15.33	15.57
DUENA DE CASA ENTRE 35 Y 49 ANOS	37.96	41.86	43	41.4
DUENA DE CASA ENTRE 50 Y 55 ANOS	14.11	13.1	13.27	13.02
DUENA DE CASA DE 56 ANOS O MAS	29.25	29.5	28.27	30
TOTAL TAMANO FAMILIAR	100	100	100	100
FAMILIA DE 1 O 2 PERSONAS	8.83	8.68	8.2	8.88
FAMILIA DE 3 O 4 PERSONAS	45.79	48.48	48.62	48.42
FAMILIA DE 5 PERSONAS O MAS	45.37	42.83	43.17	42.7
TOTAL SEGMENTO SOCIOECONOMICO	100	100	100	100
ABC1	11.48	23.31	46.3	14.09
C2	19.27	26.95	27.06	26.91
C3	27.73	27.54	17.03	31.76
DE	41.52	22.2	9.61	27.24

Tabla 5: Perfil demográfico de las cadenas de retail en Chile. Panel de Hogares Latin Panel, Abril - Junio 2006.

En la tabla 5 podemos ver, además, que la mayor parte de las compradoras de LIDER pertenecen a familias de más de 3 personas, por lo que también hay una oportunidad de aumentar el volumen y gasto medio ofreciéndoles distintos productos para cada tipo de miembro del grupo familiar.

Si seguimos investigando los hábitos de las compradoras de la categoría, tanto en LIDER como en el resto del mercado, podemos detectar cuáles son las actuales ventajas de la cadena y cuáles son las principales oportunidades de crecimiento. Si comparamos a LIDER con su principal competidor, Jumbo, que se puede ver en las tablas 6 y 7, podemos ver que LIDER tiene la ventaja en variables como Penetración tanto en la categoría analizada como en el total de las categorías (mayor número de salas), y en frecuencia de compra de todas sus categorías (la misma frecuencia que Jumbo en Cuidado del Cabello). Sin embargo, las principales oportunidades de crecimiento están dadas por el lado del gasto. Si bien Jumbo tiene un mayor gasto medio en el total de las categorías (un 8.6% más que LIDER), en el caso de Cuidado del Cabello tiene un gasto medio un 28.5% superior al de LIDER.

	PENETRACION			FRECUENCIA			GASTO POR OCASION (\$)			GASTO MEDIO (\$)		
	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %
TOTAL CATEGORIA	99.0	99.0	0%	6.9	7.5	9%	1447	1528	6%	10019	11505	15%
CANAL												
HIPERMERCADOS	47.3	50.1	6%	3.2	3.3	3%	2324	2406	4%	7501	8012	7%
SUPERMERCADOS	55.9	58.6	5%	3.4	3.5	5%	1605	1761	10%	5400	6233	15%
PHARMACY	29.0	31.6	9%	1.9	2.0	4%	2331	2344	1%	4419	4628	5%
PRE-UNIC	13.8	15.0	9%	1.9	1.7	-7%	2372	2458	4%	4418	4250	-4%
TOTAL CADENAS	82.2	83.3	1%	4.1	4.5	8%	1932	2053	6%	7989	9200	15%
D&S	41.9	43.4	4%	2.8	3.0	5%	2182	2270	4%	6164	6709	9%
JUMBO	10.1	12.7	26%	3.4	3.0	-11%	2796	2856	2%	9536	8625	-10%
SANTA ISABEL	13.5	20.1	49%	2.3	2.4	6%	1631	1818	11%	3698	4374	18%
MONTSERRAT	3.3	3.5	6%	2.2	2.1	-5%	1708	1669	-2%	3750	3478	-7%
MONTECARLO	2.8	0.6	-79%	1.9	1.7	-9%	1431	1542	8%	2735	2675	-2%
UNIMARC	1.8	2.3	28%	1.9	1.9	1%	1794	1802	0%	3368	3408	1%
SAN FRANCISCO	4.9	4.3	-12%	2.9	3.5	23%	1289	1535	19%	3695	5399	46%
OTROS SUPERMERCADOS	37.2	38.0	2%	3.4	3.5	1%	1631	1768	8%	5568	6119	10%

Tabla 6: Análisis de la categoría Cuidado del Cabello en los principales retailers. Fuente: Latin Panel, Abril 2006.

	PENETRACION			FRECUENCIA			GASTO POR OCASION (\$)			GASTO MEDIO (\$)		
	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %
TOTAL CATEGORIA	100.0	100.0	0%	73.2	75.2	3%	3793	3953	4%	277611	297210	7%
CANAL												
HIPERMERCADOS	78.1	76.7	-2%	12.6	12.2	-3%	9355	10117	8%	117454	123452	5%
SUPERMERCADOS	90.4	90.5	0%	23.6	22.5	-4%	4901	5371	10%	115470	120932	5%
PHARMACY	62.9	66.5	6%	3.7	3.8	2%	3672	3776	3%	13738	14377	5%
PRE-UNIC	22.8	25.5	12%	2.9	2.7	-6%	3564	3631	2%	10290	9907	-4%
TOTAL CADENAS	98.7	98.5	0%	30.6	29.3	-4%	6490	7073	9%	198789	207335	4%
D&S	75.3	73.0	-3%	10.4	10.0	-4%	8598	9379	9%	89348	93500	5%
JUMBO	21.6	26.0	20%	9.8	8.6	-12%	11628	11815	2%	113359	101537	-10%
SANTA ISABEL	37.9	51.0	35%	10.0	9.9	-1%	4766	5439	14%	47620	53595	13%
MONTSERRAT	12.1	12.4	2%	7.3	7.0	-4%	4092	4247	4%	29758	29510	-1%
MONTECARLO	10.3	3.0	-71%	9.5	7.6	-19%	3625	3473	-4%	34345	26544	-23%
UNIMARC	12.9	13.1	2%	9.7	9.4	-3%	2992	3342	12%	29074	31531	8%
SAN FRANCISCO	7.5	7.1	-5%	17.4	18.5	7%	6105	5739	-6%	105912	106054	0%
OTROS SUPERMERCADOS	70.1	68.9	-2%	19.4	17.8	-8%	4957	5367	8%	96250	95735	-1%

Tabla 7: Análisis del total de las categorías en los principales retailers. Fuente: Latin Panel, Abril 2006.

En la tabla 8 se pueden observar los hábitos de compra para el período de los últimos 12 meses, de la subcategoría shampoo. Shampoo es la única subcategoría de Cuidado del Cabello que tiene un 100% de penetración en ese período. Acondicionadores tiene un 91% y Cremas de tratamiento un 29%, como se puede ver en el anexo 3. Se puede adelantar, con esta información, que la mayor oportunidad de crecimiento de la categoría está dada por aumentar la penetración de los productos complementarios como Acondicionadores y Cremas de Tratamiento.

	TOTAL MERCADO		Var %
	jul04-jun05	jul05-jun06	
Penetración (%)	100	100	0%
Volumen Medio (lts/hh)	6,8	7,2	6%
Gasto Medio (\$)	14.072	15.354	9%
Precio Medio (\$/100 ml)	221	229	4%
Frecuencia de Compra (veces)	12,9	12,5	-3%
Volumen por Ocasión (ml)	522	574	10%
Gasto por Ocasión (\$)	1.088	1.228	13%

Tabla 8: Análisis hábitos de compra segmento Shampoo. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

En el árbol de decisión que se presenta para Cuidado del Cabello, la variable más relevante es la marca y luego el rango de precio. Como en esta categoría ninguna marca tiene más de un precio por tamaño, entonces esas 2 variables quedan como un primera variable única (ya que marca va asociado directamente a un solo rango de precio). Por lo tanto, del árbol de decisión que se puede ver en la figura 10, podemos concluir que la consumidora primero selecciona las marcas que están dentro del rango de precio que ella busca y luego se fija en una de ellas en particular, luego en sus versiones (por ejemplo lisos, rizos, color), luego en el beneficio final y finalmente, cuando ya tiene clara su decisión, elige qué tamaño llevará.

En árbol de decisión que se utiliza en este caso es el árbol validado por el área de conocimiento del consumidor de Procter & Gamble Latinoamérica.

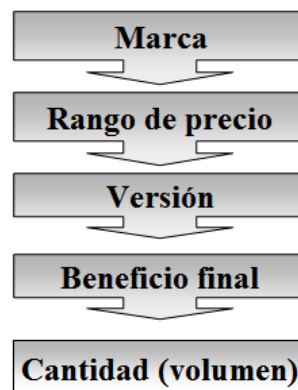


Figura 12: Árbol de decisión de la categoría Cuidado del Cabello. Fuente: Consumer & Market Knowledge, Procter & Gamble.

9.3.3 Análisis de la Cadena LIDER: Marcas, Segmentos y SKUs.

En la tabla 9 y la figura 13, se muestra la composición de la categoría por segmento y marca. El segmento Premium (Tier 1) se mantiene en segundo lugar de ventas por segmento, muy cerca del segmento medio. El Tier 1 es el que presenta un mayor crecimiento acumulado v/s el año anterior. Liderado por la baja de Sedal (Unilever), el segmento medio mantiene la tendencia a la baja del último año acumulando una caída de casi 9 puntos porcentuales.

Segmento	Junio (pp)	v/s MA (pp)	v/s AA (pp)
Premium (Tier 1)	36.67%	-0.94%	5.58%
Normal (Tier 2)	37.7%	-1.19%	-8.95%
Económico (Tier 3)	23.73%	1.84%	2.98%
Específico (E)	1.89%	0.29%	0.38%

Tabla 9: Análisis de la categoría por segmento. Elaboración propia con data P.O.S.

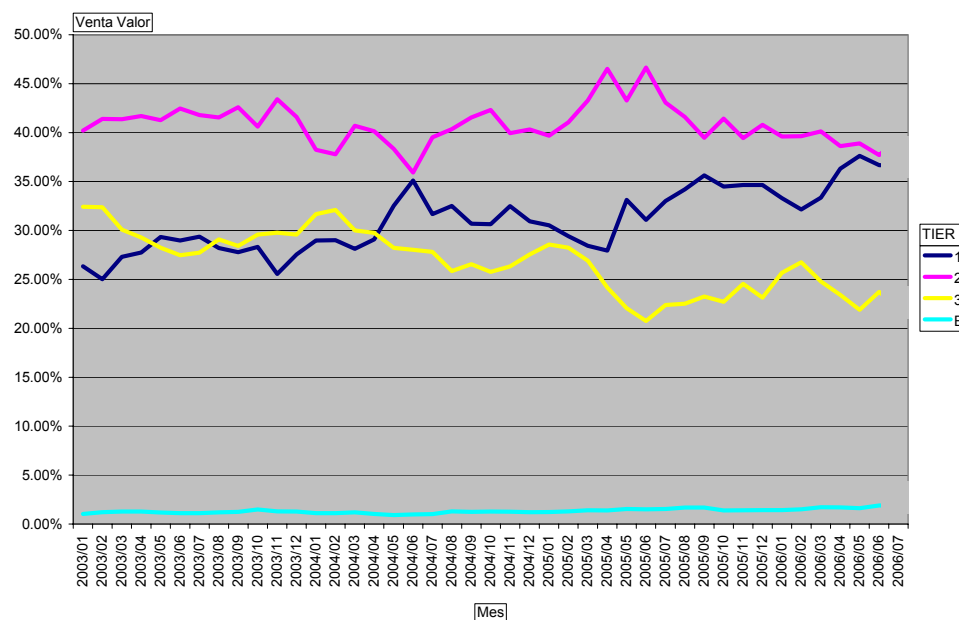


Figura 13: Evolución de la participación de los segmentos. Elaboración propia en base a data P.O.S.

Al analizar el rendimiento de los 3 segmentos en la figura durante los últimos 6 meses, como se ve en la figura 14, podemos ver que el segmento “específicos”

tiene un mal rendimiento de ventas versus el número de referencias con las que cuenta. Al tener una mayor participación en valor que en unidades, significa que este segmento tiene un precio promedio mayor que el promedio de toda la categoría, por lo que se esperaría que su participación en ventas fuese mejor dado el número de referencias. Sin embargo, este segmento también cumple con un objetivo de percepción de mayor surtido, por lo que su permanencia en la categoría se debe analizar considerando el rol de sus marcas.

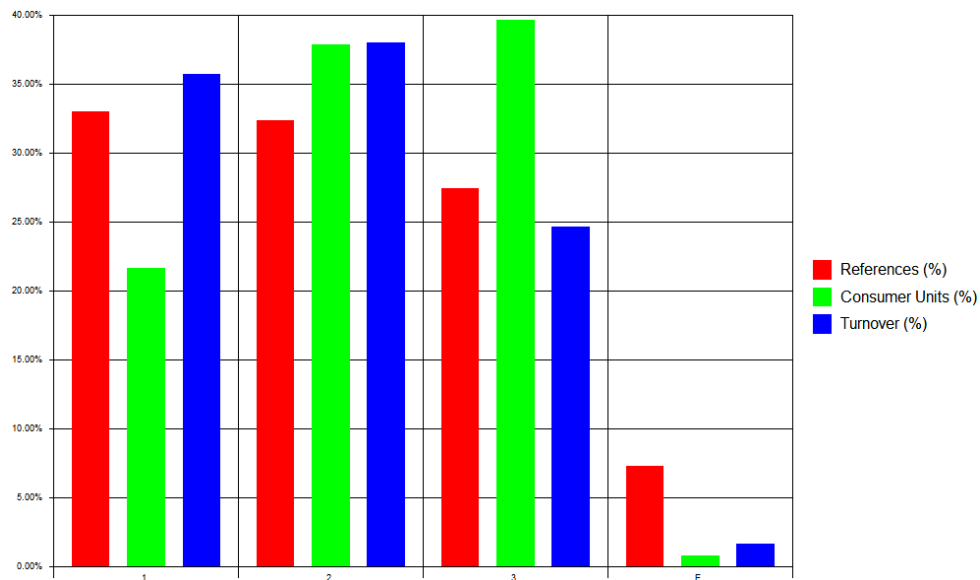


Figura 14: Porcentaje de referencias (SKUs), ventas en unidades y en pesos por segmento. Últimos 6 meses, hasta Junio de 2006. Elaboración propia con programa “CMFacts” a partir de data POS.

Por el lado de las marcas, Pantene por primera vez le arrebató el primer lugar en share de ventas a Sedal, explicado por una leve alza con respecto al mes anterior y una fuerte baja de Sedal. La marca líder de Unilever explica la gran baja de este proveedor en la categoría. Con este share, Sedal se ubica por debajo de su share en el canal de supermercados y en el share de todos los canales, luego de haber estado por mucho tiempo sobre el share promedio en todos ellos. Luego del alza provocada por la iniciativa Actizinc, Head & Shoulders se mantiene por sobre Ballerina, ocupando el tercer lugar en value share. Fructis pareciera ser uno de los principales “captadores” del value share perdido por Unilever dentro del segmento medio. Sin embargo, se aprecia que la mayoría de ese share perdido se fue al segmento alto, provocando un “Tier

Up”. Luego de una importante alza en el value share durante la temporada estival, Ballerina baja su share en invierno. Observando la data histórica, este es un ciclo tradicional de las marcas del segmento bajo. También se aprecia en el tiempo una leve tendencia de Ballerina al alza. En la tabla 10 se pueden observar las participaciones en valor de Junio de 2006 y la evolución versus el mes y el año anterior. También se incluye data acerca de la participación de las mismas marcas en el total del canal supermercados. En la figura 15 se puede ver la tendencia histórica de las marcas.

Marca	Proveedor	LIDER Junio	v/s MA	v/s AA	Scantrack Nielsen May-Jun	v/s Nielsen
PANTENE	P&G	16.22%	1.54%	2.00%	14.70%	1.52%
SEDAL	Unilever	12.03%	-3.85%	-14.78%	13.80%	-1.77%
HEAD&SHOULDERS	P&G	11.17%	-3.16%	3.13%	9.50%	1.67%
FRUCTIS	L'Oreal	10.25%	1.99%	3.36%	7.90%	2.35%
BALLERINA	Ballerina	10.08%	0.78%	1.89%	9.20%	0.88%
ELVIVE	L'Oreal	5.03%	1.11%	0.66%	5.70%	-0.67%
FAMILAND	Durandin	4.76%	0.71%	-0.19%	4.40%	0.36%
PERT PLUS	P&G	4.03%	0.56%	0.42%	4.10%	-0.07%
ALBERTO VO5	Key Company	3.74%	-0.11%	0.44%	4.10%	-0.36%
BELLEKISS	Durandin	3.10%	0.23%	0.75%	2.30%	0.80%
PILOTONIC	Durandin	2.21%	0.28%	1.11%	2.40%	-0.19%
SIMOND S	Durandin	1.71%	-0.05%	-0.21%	4.40%	-2.69%
ST IVES	Key Company	1.52%	0.28%	0.30%	1.20%	0.32%
HERBAL ESSENCES	P&G	1.26%	0.09%	0.28%	0.90%	0.36%
ACUENTA	Marca Propia	1.10%	0.15%	-0.01%	MP	
BODY +	Marca Propia	1.01%	0.40%	1.01%	MP	
DOVE	Unilever	0.88%	0.16%	-1.08%	0.90%	-0.02%
LIDER	Marca Propia	0.25%	-0.40%	-0.17%	MP	
LE SANCY	Unilever	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Tabla 10: Participación de las marcas de la categoría en LIDER y en el canal supermercados. Elaboración propia en base a data POS y Scantrack de Nielsen. Data de Mayo y Junio de 2006.

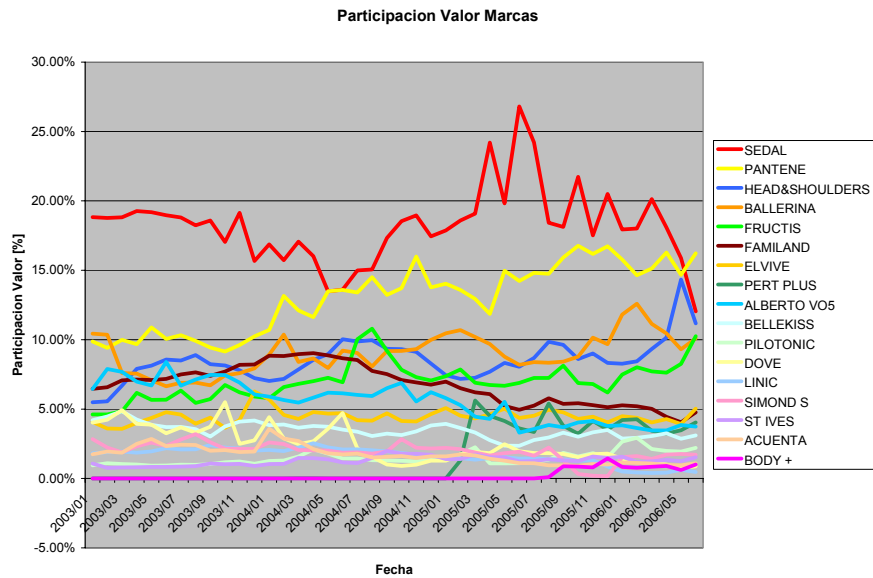


Figura 15: Evolución de la participación de las marcas. Elaboración propia en base a data P.O.S.

Observando la tabla anterior, se puede observar que hay sólo 2 marcas que tienen más de 2 puntos porcentuales de diferencia en participación con respecto al mercado¹⁴. Por un lado está Fructis, que está sobre desarrollado y, por otro lado, está Simond's, que está subdesarrollado. Estas diferencias serán consideradas al momento de asignar los espacios correspondientes en góndola, ya que cuando hay distorsiones muy grandes, los cambios en las participaciones de mercado pueden ser muy fuertes, afectando los niveles de OOS de la categoría (para las marcas que están subexhibidas). El resto de las marcas está en línea con su participación en el resto del mercado, notándose una fuerte corrección que tuvo la marca Sedal, que acumula una caída de casi 15 puntos con respecto al año anterior, ajustándose a su participación en el resto del canal.

La competencia también es una característica de esta categoría, ya que ninguna marca tiene actualmente más de un 16% de participación y 5 marcas tienen más de un 10%.

Al momento de analizar la acumulación de las ventas por marca (tabla 11 y figura 16), se puede observar que 20 marcas representan el 95% de las ventas

¹⁴ Para ver participación histórica de los proveedores, ver anexo 1.

acumuladas de los últimos 6 meses. En cuanto a las unidades vendidas, esas mismas 20 marcas representan casi el mismo porcentaje (95.45%) de la categoría. El resto de las marcas en su conjunto no aportan más del 5% de la categoría, por lo que hay que hacer una revisión acerca de la pertinencia de sacarlas o dejarlas en góndola.

Marca	Unidades	Unidades	Ventas (pesos)	Ventas (pesos)
		(cum%)		(cum%)
SEDAL	1,238,769	16.68%	1,839,367,473.03	17.54%
PANTENE	734,772	26.58%	1,624,459,600.16	33.04%
BALLERINA	1,441,505	45.99%	1,152,016,146.03	44.02%
HEAD&SHOULDERS	319,841	50.30%	993,963,584.06	53.50%
FRUCTIS	560,873	57.85%	855,938,810.04	61.67%
FAMILAND	439,373	63.77%	525,871,104.27	66.68%
VO5	449,763	69.82%	493,597,917.53	71.39%
ELVIVE	232,518	72.95%	458,283,513.24	75.76%
PERT	269,640	76.58%	395,594,062.14	79.54%
BELLEKISS	363,570	81.48%	317,226,115.92	82.56%
PILOTONIC	273,874	85.17%	243,043,266.41	84.88%
SIMOND'S	118,586	86.77%	169,643,446.41	86.50%
LOREAL KIDS	111,316	88.26%	169,061,561.43	88.11%
ST IVES	57,736	89.04%	133,907,301.36	89.39%
HERBAL ESSENCES	58,973	89.84%	116,410,527.88	90.50%
DOVE	61,168	90.66%	112,895,410.66	91.57%
ACUENTA	193,841	93.27%	111,754,427.97	92.64%
BODY +	51,704	93.97%	87,924,436.40	93.48%
TIMOTEI	82,993	95.08%	82,019,767.06	94.26%
FOLICURE	27,069	95.45%	80,778,400.71	95.03%
VITAPELINA	53,595	96.17%	64,913,443.27	95.65%
MARCA PROPIA	37,703	96.68%	62,038,994.70	96.24%
GLOSSY	41,670	97.24%	57,486,533.09	96.79%
SUAVELINA	83,406	98.36%	53,830,634.13	97.30%
NATURALEZA Y VI	17,087	98.59%	53,588,110.94	97.82%
LINIC	20,167	98.86%	48,417,606.16	98.28%
ROBY PRO	13,081	99.04%	39,862,739.00	98.66%
VENDOME	16,733	99.27%	30,170,144.97	98.95%
NEUTROGENA	7,880	99.37%	22,981,394.24	99.16%
PETRIZIO	6,282	99.46%	21,731,162.39	99.37%
SEBORIN	7,218	99.55%	14,887,242.72	99.51%
BIOCEL	2,367	99.59%	7,684,954.55	99.59%
REVLON	5,410	99.76%	7,413,120.47	99.73%
ANTIALL	4,157	99.87%	6,849,106.88	99.85%
WELLAPON	5,505	99.95%	5,714,504.95	99.94%
NATURE	2,355	100.00%	4,685,986.76	100.00%

Tabla 11: Ventas Acumuladas por Marca, Últimos 6 meses hasta Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data POS.

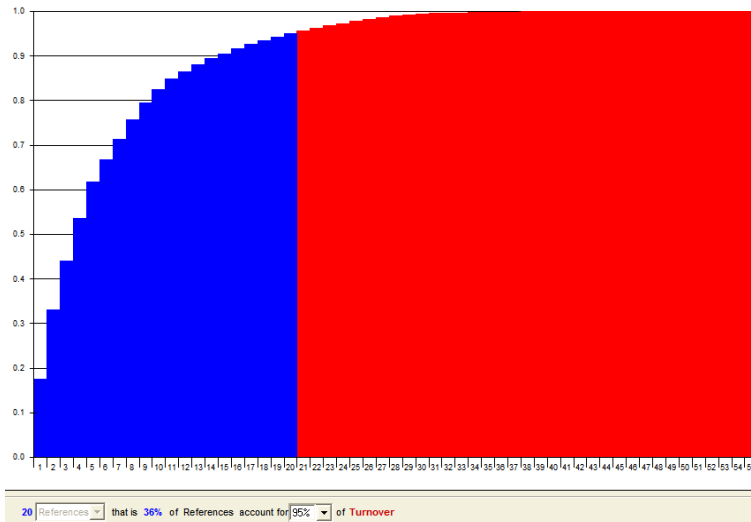


Figura 16: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de marcas. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.

Por el lado de los proveedores, en la tabla 12 se puede observar que 6 de ellos suman casi el 95 % de las ventas.

Proveedor	Unidades	Unidades	Ventas	Ventas
		(acum%)		(acum%)
PROCTER & GAMBLE	1,407,539	18.95%	3,199,819,001.88	30.52%
UNILEVER	1,403,097	37.85%	2,082,700,256.91	50.38%
L OREAL	904,707	50.03%	1,483,283,884.72	64.53%
LABORATORIO BALLERINA LTDA.	1,578,506	71.29%	1,270,760,223.43	76.65%
DURANDIN	1,195,403	87.39%	1,255,783,933.00	88.63%
KEY.COMPANY S.A.	525,749	94.47%	658,732,877.59	94.91%
MARCA PROPIA	304,785	98.57%	319,339,070.41	97.96%
COLGATE-PALMOLIVE	41,670	99.13%	57,486,533.09	98.50%
COMERCIAL CRESSO S.A.	18,035	99.38%	56,419,110.23	99.04%
LABORATORIO KONI COFARM S A	16,733	99.60%	30,170,144.97	99.33%
JOHNSON & JOHNSON PERSONAL CARE	8,913	99.72%	24,409,519.19	99.56%
LABORATORIO PETRIZIO SA	6,284	99.81%	21,737,801.40	99.77%
LABORATORIO BLUE STAR CHILE	6,133	99.89%	8,427,651.40	99.85%
REVLON CHILE S A	5,632	99.96%	7,724,151.96	99.92%
LABORATORIOS PRATER S A	2,367	100.00%	7,684,954.55	100.00%
LABORATORIO KADUS S.A.	268	100.00%	179,333.00	100.00%

Tabla 12: Ventas Acumuladas por Proveedor. Últimos 6 meses hasta Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data POS.

Al analizar las subcategorías Shampoo, Acondicionadores y Cremas de Tratamiento, podemos observar que el rendimiento es bastante dispar. Como se puede observar en la figura 17, mientras que shampoo tiene el mejor rendimiento de ventas por número de referencias en góndola (y además mayor porcentaje de ventas que de unidades, lo que indica que se paga más en promedio por un envase de shampoo que por uno de acondicionador o crema de tratamiento), acondicionadores tiene menores ventas que el porcentaje de unidades que vende (rotación), que a la vez tiene menor porcentaje que el número de referencias. Peor es el caso de Cremas de Tratamiento, cuyas ventas representan porcentualmente menos de la mitad que su participación en el número de referencias. Este mal rendimiento de los productos complementarios al shampoo, puede tener sus causas en el tipo de exhibición, porcentaje de participación en góndola, precios, etc. Por lo tanto, el sólo mal rendimiento no implica que haya que cortar surtido. De hecho, como lo muestra la figura, en LIDER shampoo representa un 68.4% de las ventas de la categoría, un poco más que el mercado, donde shampoo representa un 66.8% de las ventas totales de la categoría¹⁵. Además, debido a los altos índices de penetración del segmento shampoo versus acondicionadores y tratamientos, se puede prever que el crecimiento de la categoría vendrá por medio de estas 2 últimas subcategorías.

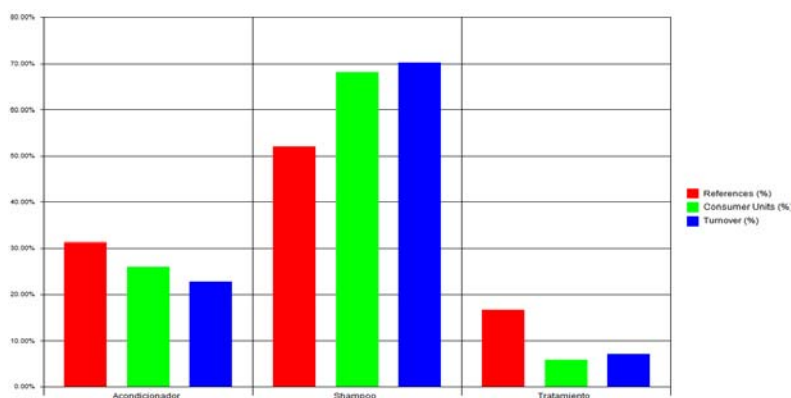


Figura 17: Porcentaje de referencias, ventas en unidades y en pesos por subcategoría. Últimos 6 meses, hasta Junio de 2006. Elaboración propia con programa “CMFacts” a partir de data POS.

¹⁵ Fuente: A.C. Nielsen. Revisión de la categoría Cuidado del Cabello, Agosto de 2006.

En la tabla 13, se separan los segmentos por tipo (Acondicionadores, Shampoo y Cremas de Tratamiento) y se grafican luego en la figura 18 de acuerdo al crecimiento experimentado en el último año y la participación del segmento en la cadena. Los tamaños de las burbujas son relativos al volumen de ventas de cada segmento y punto medio está determinado por: Eje X = 4.8% (Crecimiento de la categoría el último año); Eje Y = 21.5% (Participación del total de la cadena en el mercado).

Segmento	Ventas U12M a JUN 06 (*)	Ventas Año Anterior (*)	Crecimiento	Participación en la categoría	Share Cadena
Acondicionador	383,343,945	380,684,915	0.7%	24.5%	26.10%
Shampoo	1,070,675,809	1,013,822,272	5.6%	68.4%	22.60%
Tratamiento	112,142,284	100,499,946	11.6%	7.2%	26.10%
TOTAL	1,566,162,038	1,495,007,133	4.8%	100.0%	

* Ponderadas por factor aleatorio para mantener la confidencialidad de los datos.

Tabla 13: Evaluación Retailer / Mercado - GAP Analysis. Elaboración propia con data P.O.S. y panel de hogares Latin Panel.

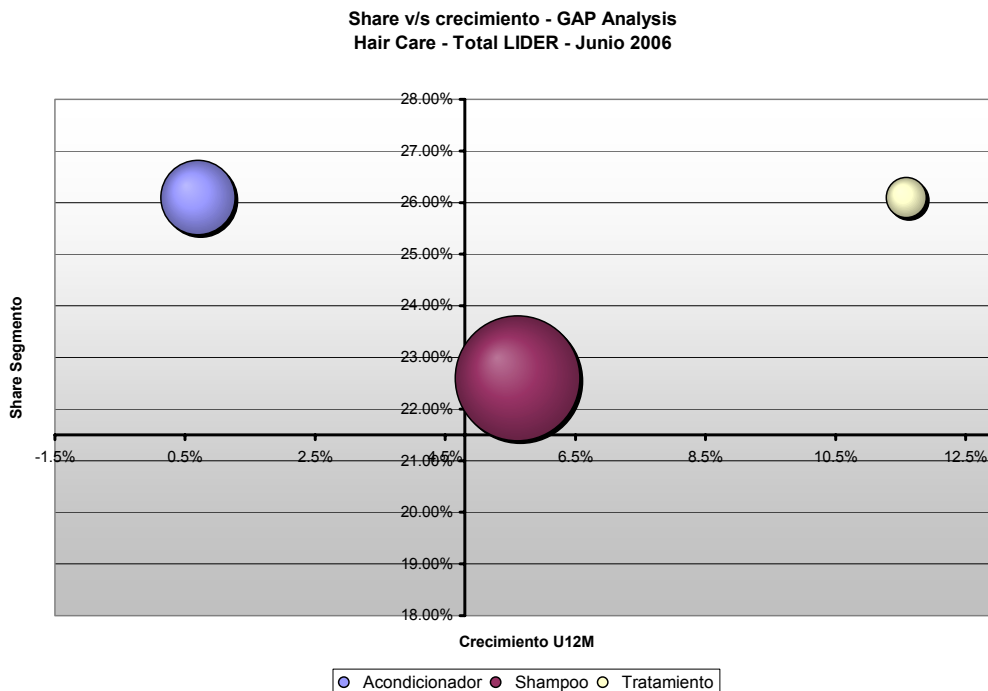


Figura 18: Share v/s Crecimiento - GAP Analysis de Hair Care en LIDER a Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data P.O.S. y panel de hogares Latin Panel.

El segmento “Acondicionadores” se encuentra en el cuadrante que denominaremos “dormidos”. Esto se debe a que, a pesar de tener una buena participación del segmento, por sobre el promedio de la cadena, no ha crecido como los demás segmentos de su categoría, por lo que hay que enfocar los esfuerzos del catman en hacerlo repuntar. En este caso, se recomienda Introducir ítems alta rotación, revisar la cantidad de espacio que tiene en la góndola (probablemente menos del que necesita), contar con una estrategia de precios competitiva y desarrollar un sistema de promociones fuertes y eficientes para recuperar el crecimiento necesario.

Por su parte, el segmento Shampoo es el más grande en cuanto a volumen de ventas y unidades. Este segmento, junto con Cremas de Tratamiento, se encuentra dentro del cuadrante que denominaremos “ganadores”. Sin embargo, Shampoo está muy cerca del centro, por lo que hay que potenciar su crecimiento dentro de las salas. Hay que mantener el apoyo promocional, mantener un surtido amplio con buen espacio en góndola.

9.4 Estrategia

Hemos definido ya la categoría como rutina, lo que implica una eficaz administración de la misma. El posicionamiento que se busca en la mente del consumidor es: “Ya que estoy aquí, voy a comprar esta categoría”. Se busca, mediante estas categorías, aumentar la lealtad hacia la cadena y el gasto de los consumidores. Implica, entre otras cosas:

- Definir un Surtido en adecuación con el mercado (en este caso comparar la participación de las marcas de LIDER con el mercado y corregir distorsiones que puede estar ocasionando el surtido).
- Mantener una correcta competitividad precio y promociones.
- Implementar Exhibiciones eficaces y rentables.

En el levantamiento de la información del consumidor de la categoría, podemos ver que la segmentación de clientes de LIDER. Como se concluye en esa sección, hay marcas que se asemejan mucho a la composición socioeconómica y demográfica de las compradoras de la cadena como Pantene y otras marcas que se diferencian bastante. Se recomienda potenciar aquellas marcas que estén más acordes al perfil de consumidora de la cadena.

Del análisis de la consumidora podemos además concluir que la principal oportunidad de crecimiento está en aumentar el gasto por ocasión. Esto se puede lograr determinando como cliente meta a aquel que hoy día compra productos del segmento medio y lo podemos pasar al segmento alto y, obviamente, aquellos que hoy compran en el segmento alto y que podemos incentivarlos a comprar más. Además, para aumentar el gasto medio, también se puede promover la compra de formatos más chicos (400 ml.) ya que en LIDER el volumen promedio por ocasión es de 592 ml., el cual es bastante mayor al de Jumbo que es de 496 ml. por ocasión, pagando las consumidoras de esta última cadena más pesos por ml.

Del análisis de los segmentos de la categoría podemos concluir que los acondicionadores y cremas de tratamientos se están quedando atrás de shampoo en cuanto a rendimiento de ventas (muchas referencias, poca rotación y ventas relativas a shampoo). Además, LIDER tienen una gran cantidad de SKUs habilitados en las salas (cerca de 700) lo que no permite darle el espacio adecuado a aquellos que contribuyen más en valor y en percepción de surtido.

La ventaja competitiva que tiene LIDER es la percepción de precios más bajos y una alta penetración producto de la gran cobertura que tiene a lo largo del país. Además, LIDER tiene un departamento de administración de categorías mucho más desarrollado que la competencia, que le permite tener planos de las góndolas (planogramas) actualizados mes a mes, los cuales son auditados por una empresa externa que aseguran su cumplimiento. Por lo tanto, eso permite ir monitoreando el rendimiento de la góndola y hacer modificaciones sobre la

marcha si es necesario. Además, esto permite darle prioridad de espacio a los lanzamientos de productos del segmento Premium para aumentar el gasto medio de la categoría.

Por lo tanto, como conclusión de todo el análisis realizado previamente, se propone la siguiente estrategia para hacer crecer la categoría y la contribución que ésta le aporta al cliente LIDER:

- Aumentar el gasto medio de la categoría potenciando la compra de productos del segmento Premium.
 - Mediante mayor y mejor surtido y espacio en góndola.
- Potenciar la compra de productos complementarios.
 - Asignándoles mayor participación relativa con respecto a sus ventas dentro de la góndola.
 - Mejorando su exhibición: planogramando las versiones completas por bandeja, para que la consumidora tienda a comprar algo además del shampoo.

9.5 Tácticas: surtido eficiente

Se tomaron los datos POS de los últimos 6 meses y se calcularon los pesos de los segmentos (tiers) para cada sala. Es así como el formato megamercados se separó en 2, dejando en un grupo a todas aquellas salas cuyas ventas del segmento económico son menores al 20% de su total. El resto de las salas se dejó en el otro grupo, creando los 2 clusters con los que se trabajará la categoría: Mega A y Mega B, que están detallados en la tabla 14. Esta separación se utilizó solamente para definir el surtido ya que, al haber diferencias muy grandes entre las 4 primeras salas del cluster Mega A y el resto, se propuso un planograma especial para estas cuatro salas. Se realizó la recomendación de hacer, al menos, 3 surtidos para las salas MEGA, sin

embargo, por restricciones del cliente, no puede haber más de 2 surtidos por formato en la cadena. Al pertenecer al mismo formato, todas estas salas tienen la mayor cantidad de categorías en el área de perfumería y el mayor número de SKUs por categoría. Además, todas estas salas cuentan con el mismo tipo de reposición, por medio de reponedores externos pertenecientes a cada uno de los proveedores de las distintas categorías. Para el caso de Cuidado del Cabello se calculó que el promedio de días de reposición es de 2 días, considerando que los proveedores grandes debiesen contar con reposición diaria (lo que en la práctica sucede cada 1.5 días aproximadamente) y los proveedores más pequeños tienen reposición cada 3 días en promedio¹⁶.

Número	Nombre	Cluster	Premium	Normal	Económico	Específicos	Cms lineales
47	Kennedy	Mega A	51.45%	36.84%	8.58%	3.12%	2210
57	Vitacura	Mega A	51.00%	36.18%	9.85%	2.97%	1784
15	Estoril	Mega A	49.54%	36.67%	10.63%	3.15%	1170
120	Temuco	Mega A	45.96%	38.37%	12.68%	2.99%	1040
3	Irrazabal	Mega A	43.93%	40.16%	12.98%	2.93%	1040
97	Puente Nuevo	Mega A	44.99%	38.54%	14.20%	2.27%	1912
121	Punta Arenas	Mega A	38.22%	42.61%	16.48%	2.69%	2080
42	Curico	Mega A	34.47%	46.16%	17.46%	1.91%	1170
89	Bio Bio	Mega A	39.99%	40.69%	17.92%	1.41%	1419
41	Huechuraba	Mega A	40.52%	38.88%	18.57%	2.03%	1300
83	Sta. Amalia	Mega A	37.97%	41.93%	18.73%	1.37%	1862
62	Plaza Vespucio	Mega A	37.21%	42.38%	18.73%	1.68%	1690
81	Arica	Mega A	35.72%	43.18%	18.97%	2.14%	1324
94	Valdivia	Mega A	37.65%	42.32%	19.41%	0.62%	1064
55	Macul	Mega A	36.38%	42.06%	19.66%	1.90%	1729
71	Vespucio Sur	Mega B	36.17%	41.31%	20.47%	2.06%	1170
96	Temuco	Mega B	34.77%	42.55%	21.18%	1.50%	1430
99	Pto. Montt	Mega B	37.57%	39.64%	21.47%	1.33%	1560
79	Talca	Mega B	33.88%	43.02%	21.53%	1.58%	1040
91	Antofagasta	Mega B	34.50%	42.55%	21.59%	1.36%	3120
35	Rancagua	Mega B	34.28%	42.06%	22.10%	1.55%	2394
53	Coquimbo	Mega B	31.61%	44.05%	22.39%	1.96%	1170
32	Gran Avenida	Mega B	32.68%	42.88%	23.19%	1.25%	2660
44	Quilín	Mega B	33.34%	41.63%	23.26%	1.76%	1300
92	La Serena	Mega B	34.73%	39.99%	23.44%	1.84%	1820
48	Cordillera	Mega B	33.05%	41.90%	23.79%	1.26%	1950
95	La Reina	Mega B	33.60%	40.93%	23.98%	1.49%	1560
45	Vespucio Maipú	Mega B	31.23%	43.22%	23.99%	1.56%	2210
58	Viña	Mega B	34.57%	40.03%	24.09%	1.31%	1575
49	Quilicura	Mega B	32.35%	41.82%	24.76%	1.07%	1950
75	Maipú	Mega B	29.94%	44.00%	24.92%	1.15%	1820
98	Concepción 2	Mega B	32.26%	41.46%	25.06%	1.22%	1064

¹⁶ Fuente: Departamento de Gestión de Categorías, LIDER.

40	Valparaíso	Mega B	28.88%	43.97%	25.28%	1.86%	1430
66	Talagante	Mega B	30.48%	41.65%	25.63%	2.25%	1560
46	Avenida Central	Mega B	31.65%	40.64%	26.35%	1.36%	1820
77	Independencia	Mega B	28.15%	43.07%	28.37%	0.41%	1300
73	Puente Alto	Mega B	27.38%	42.03%	29.80%	0.80%	1040
76	Departamental	Mega B	22.27%	43.57%	33.73%	0.43%	1170
72	Alameda	Mega B	27.44%	35.43%	36.39%	0.74%	1596
85	Oeste	Mega B	26.05%	34.89%	38.39%	0.67%	1950
87	Sta. Rosa	Mega B	23.45%	31.72%	44.55%	0.29%	1040
33	Calama	Mega B	26.78%	26.49%	46.22%	0.50%	1197

Tabla 14: Composición de las ventas por sala y cms. lineales de góndola (ancho total de la suma de los módulos). Últimos 6 meses a hasta Junio de 2006. Elaboración propia a partir de data POS e información de LIDER.

En el caso de los dos clusters en que se trabajaron en la propuesta, las salas con la modulación menor miden 1040 cms de ancho (8 módulos de 130 cms de ancho cada uno). Cada uno de estos módulos tiene 5 bandejas de igual profundidad (42 centímetros la moda) y con suficiente separación (altura) para exhibir cualquier producto de la categoría disponible actualmente en el mercado. En la figura 19 se muestra una góndola tipo de una sala Mega de LIDER.



Figura 19: Góndola tipo de una sala Mega de LIDER.

Utilizando el programa ProSpace Plus¹⁷, el cual se utiliza para realizar planogramas, se calculó que en una góndola del tamaño del módulo menor, sobre el cual hay que trabajar (1040 cms De ancho), con 5 bandejas por módulo, caben 650 caras de producto en promedio (considerando el mix actual de productos en hipermercados). Por lo tanto la primera cota superior de la cantidad de SKUs en góndola serán 650 (que significaría contar con una cara por SKU, lo que en la práctica no tendría sentido ya que la rotación de los productos es muy distinta y se producirían quiebres de stock en los productos que más venden).

En este caso en particular, se utilizan los siguientes datos¹⁸:

Días de Reposición Promedio: 2 días.

Profundidad promedio de la góndola: 42 cms.

Profundidad promedio de los SKUs: 5.5 cms.

Como se puede ver en la tabla 14, el módulo menor de cada cluster es de 1040 cms de ancho (8 módulos), luego se calculó el objetivo de caras por SKU utilizando la fórmula explicada en el desarrollo conceptual. De esta manera, se ordenaron todos los productos de mayor a menor número de caras objetivo y se sumaron el total de caras objetivo necesarias para que todos los productos activos cuenten con el inventario necesario para cubrir la demanda, considerando la desviación estándar hacia arriba (es decir, cubriendo una eventual alza de demanda sobre el promedio diario, de acuerdo a la desviación estándar). Como estas caras suman 790 y hay espacio para 650 caras en la góndola del módulo menor de ambos clusters, se calculó que, en este caso, hay que eliminar al menos 140 SKUs. En la tabla 15 se puede observar un fragmento de la matriz utilizada para el cálculo del número máximo de SKUs.

¹⁷ Programa facilitado por Procter & Gamble para el trabajo de Category Management.

¹⁸ Basado en información obtenida del área comercial de P&G y el departamento de administración de categorías de LIDER.

PLU	Descripción	Proveedor	MARCA PROPIA	Tier	Unidades	Ventas \$	%Ventas	Rotación promedio/sala	Desv. Estándar / Promedio Diario	Rotación Ajustada	Objetivo Caras
2143118	SHAMPOO ANTICAS CAB. GRAS	L OREAL	FRUCTIS	2	76197	93941188	1.7%	14	41.3%	19	6
1786705	SHAMPOO ANTICAS	L OREAL	FRUCTIS	2	66285	81945234	1.5%	12	42.7%	17	5
3839089	SHAMPOO PALTA	UNILEVER	SEDAL	2	58065	67709490	1.2%	10	67.3%	17	5
2677545	SHAMPOO CONTROL HUMECTANT	UNILEVER	SEDAL	2	58087	67682870	1.2%	10	54.4%	16	5
3929131	SHAMPOO OIL REPAIR	L OREAL	FRUCTIS	2	51776	63982449	1.2%	9	53.0%	14	4
1575606	SHAMPOO MANZANILLA RECARG	LABORAT	BALLERIN	3	57947	36051294	0.7%	10	46.3%	15	4
3867204	SHAMPOO ANTICAIDA	PROCTER	PANTENE	1	36852	60873737	1.1%	7	40.8%	9	3
3910047	SHAMPOO ANTIFRIZZ	PROCTER	PANTENE	1	29790	49252544	0.9%	5	48.1%	8	3
822237	SEDAL SH SOS CERAMIDAS	UNILEVER	SEDAL	2	38067	44379343	0.8%	7	59.6%	11	3
2101507	SHAMPOO HIDRALOE	UNILEVER	SEDAL	2	33806	39395776	0.7%	6	46.7%	9	3
2949147	SHAMPOO MIEL Y GERMEN	UNILEVER	SEDAL	2	32871	38317888	0.7%	6	51.2%	9	3
3839096	ACONDIC PALTA	UNILEVER	SEDAL	2	32247	37602799	0.7%	6	52.8%	9	3
3832455	SHAMPOO GUARANA	UNILEVER	SEDAL	2	31190	36359860	0.7%	6	56.4%	9	3
481175	SHAMPOO MANZANILLA	LABORAT	BALLERIN	3	42734	36168709	0.7%	8	42.4%	11	3
1443660	ACONDIC MANZANILLA	LABORAT	BALLERIN	3	34955	30371464	0.5%	6	46.8%	9	3
839266	SHAMPOO MULTIVITAMINAS	LABORAT	BALLERIN	3	35380	29991767	0.5%	6	43.1%	9	3
481168	SHAMPOO NATURAL	LABORAT	BALLERIN	3	29943	25366614	0.5%	5	51.4%	8	3
895125	SHAMPOO QUILLAY	LABORAT	BALLERIN	3	29908	25340809	0.5%	5	45.7%	8	3
532440	ACONDIC PROTEINAS RECARGA	LABORAT	BALLERIN	3	39584	24197164	0.4%	7	44.5%	10	3
532372	ACONDIC PLACENTA RECARGA	LABORAT	BALLERIN	3	35494	21805973	0.4%	6	41.1%	9	3
532464	ACONDIC CREMA RECARGA	LABORAT	BALLERIN	3	34960	21127696	0.4%	6	42.8%	9	3
1575576	SHAMPOO JOJOBA RECARGA	LABORAT	BALLERIN	3	31374	19245075	0.3%	6	51.5%	9	3
1575583	SHAMPOO ALGAS MAR RECARGA	LABORAT	BALLERIN	3	30310	18574522	0.3%	5	46.6%	8	3
128247	SHAMPOO MANZANILLA	LABORAT	BALLERIN	3	38614	17814863	0.3%	7	34.9%	9	3
128223	SHAMPOO MULTIVITAMINAS	LABORAT	BALLERIN	3	32623	15063223	0.3%	6	38.2%	8	3

Tabla 15: Fragmento de tabla para el cálculo de objetivo de caras necesarias por SKU. Elaboración propia a partir de data POS.

Actualmente en LIDER hay registrados 730 SKUs para la categoría Cuidado del Cabello. Los rendimientos son muy dispares y, considerando la data de los últimos 6 meses, hay 383 SKUs que concentran el 95% de las ventas de la categoría (ver figura 20) y que representan, en proporción, el 52% de las referencias. Este bajo número de SKUs (como % del total) está distorsionado por algunos productos que, si bien registran ventas, no están disponibles en todas las salas de los clusters, por lo que no significa que en todas las salas haya 730 SKUs disponibles para las compradoras. El promedio de SKUs en góndola para todas estas salas es de 621.

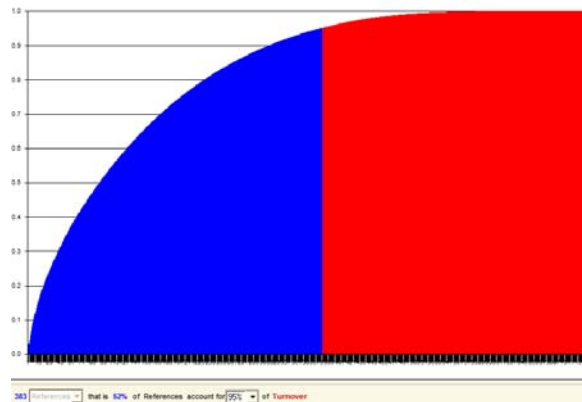


Figura 20: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de SKU. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.

Estos números nos dan la primera intuición de cuántos SKUs debiera tener la categoría. Al analizar además que 480 SKUs representan el 99% de las ventas de la categoría (ver anexo 2), este número pareciera ser una buena cota superior para determinar la cantidad máxima de SKUs de la góndola.

9.5.1 Selección de SKUs caso a caso

Aplicando el procedimiento propuesto, se prepara una matriz como la que se puede ver en la tabla 16. Ahí se puede ver el formato de eliminación de productos por cluster. Se incluyeron las siguientes columnas:

- PLU: Código interno de cada SKU
- Descripción: La descripción del producto
- Proveedor
- Marca
- Cont: Contenido del producto
- Unidad: Unidad de medida del contenido
- Tier: Segmento de precio por ml al que pertenece el producto
- Ponderador: Es el resultado entre su participación en ventas multiplicado por 0.6 más su participación en unidades multiplicado por 0.4 (como se detalla en el marco y desarrollo conceptual). En este informe se encuentra detallada la tabla con los ponderadores para las salas pertenecientes al cluster Mega A. Para seleccionar los productos del cluster Mega B, se utilizó el mismo procedimiento.
- P&G (MA y MB): Son las 2 columnas de la propuesta de surtido por parte del capitán, en este caso, por parte de P&G. Se le asignó un 1 a los productos que se propone dejar (o incluir si no estaban incluidos) y un espacio vacío para los productos que se propone eliminar).
- LIDER (MA y MB): Son las 2 columnas de la contrapropuesta de LIDER. Una vez que tomó la propuesta del capitán, cruza la información con datos de rentabilidad, y llenan esas 2 columnas como contrapropuesta.

Para efectos de este trabajo como una de las estrategias considera el promover la venta de productos Premium para aumentar el gasto medio en la categoría, entonces se le asigna mayor importancia a las ventas que a la rotación de los productos. En este caso en particular, los productos se rankean ponderando un 70% de la participación en ventas y un 30% de la participación en unidades vendidas (rotación) para confeccionar el ranking por SKU. Estos ponderadores fueron alineados con el cliente en línea con la estrategia de la categoría. Como es parte de la estrategia el promover la compra de productos complementarios, no se dejará ningún shampoo sin su acondicionador (a menos que el shampoo no tenga asociado ningún acondicionador con el mismo nombre de colección).

Con esta tabla ya confeccionada, se llevó a cabo una reunión con la compradora de LIDER, quien es la encargada de aprobar el surtido propuesto por el capitán de la categoría. Se analizaron cada uno de los casos, argumentando las decisiones de por qué eliminar ciertas marcas o SKUs, y se revisó que el surtido estuviera acorde a la estrategia planteada. Pero para definir si sacar o no algunas marcas completas, se recurrió al análisis del rol de las marcas que se detalla en la siguiente parte.

En el anexo 4 se presenta la tabla completa que además incluye una columna del surtido definitivo, la cual fue elaborada una vez que se consideró, además de todo el análisis descrito, el rol de las marcas de la categoría. Los productos eliminados también se especifican en la tabla, en cuadros rojos.

PLU	Descripción	Proveedor	MARCA	CONT	UNID AD	Tier	Ponderad or	P&G		LIDER	
								MA	MB	MA	MB
2356976	ACONDIC MANZANILLA	MARCA PROPIA	ACUENTA	1	LT	3	0.34%	1	1	1	1
2357003	SHAMPOO MANZANILLA	MARCA PROPIA	ACUENTA	1	LT	3	0.30%	1	1	1	1
2357232	SHAMPOO QUILLAY	MARCA PROPIA	ACUENTA	1	LT	3	0.19%	1	1	1	1
233064	SHAMPOO ALGAS MARINAS	MARCA PROPIA	ACUENTA	1	LT	3	0.16%	1	1	1	1
2891897	SHAMPOO HERBAL	MARCA PROPIA	ACUENTA	1	LT	3	0.15%			1	1
233019	ACONDIC ALGAS MARINAS	MARCA PROPIA	ACUENTA	1	LT	3	0.14%	1	1	1	1
2891880	SHAMPOO FRUTAL	MARCA PROPIA	ACUENTA	1	LT	3	0.11%			1	1
260954	SHAMPOO MANZANILLA	MARCA PROPIA	ACUENTA	2	LT	3	0.05%				1
1330403	CREMA TRAT. PELO BAA'O VEG	MARCA PROPIA	ALGABO	350	GR	1	0.00%				
2291635	CREMA TRAT. PELO PLACENTA	MARCA PROPIA	ALGABO	350	GR	E	0.00%				
2359373	BAA'O CREMA REPARADOR	KEY COMPANY	ANTIALL	300	ML	E	0.07%				
2361307	BAA'O CREMA REPARADOR	KEY COMPANY	ANTIALL	150	ML	E	0.01%				
1090925	ACONDIC REPARADOR	KEY COMPANY	ANTIALL	300	ML	E	0.00%				
1091243	SHAMPOO SUAVE NUTRITIVO	KEY COMPANY	ANTIALL	400	ML	E	0.00%				
2834573	ACONDIC BLUE WATER	REVLON CHILE S A	AQUAMARINE	1	UN	1	0.00%				
2834566	ACONDIC NORMAL SEA BREZEE	REVLON CHILE S A	AQUAMARINE	1	UN	1	0.00%				
2834580	ACONDIC SECO OCEAN AIR	REVLON CHILE S A	AQUAMARINE	1	UN	1	0.00%				
1575606	SHAMPOO MANZANILLA RECARG	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.89%		1		1
481175	SHAMPOO MANZANILLA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.76%	1	1	1	1
1443660	ACONDIC MANZANILLA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.63%	1	1	1	1
839266	SHAMPOO MULTIVITAMINAS	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.63%	1	1	1	1
532440	ACONDIC PROTEINAS RECARGA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.61%			1	1
532372	ACONDIC PLACENTA RECARGA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.54%		1		1
481168	SHAMPOO.NATURAL	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.53%	1	1	1	1
895125	SHAMPOO QUILLAY	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.53%	1	1	1	1
532464	ACONDIC CREMA RECARGA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.53%		1		1
128247	SHAMPOO MANZANILLA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	500	ML	3	0.53%	1	1	1	1
123938	ACONDIC CREMA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.51%	1	1	1	1
1575576	SHAMPOO JOJOBA RECARGA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.48%			1	1
1575583	SHAMPOO ALGAS MAR RECARGA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.46%		1		1
895101	SHAMPOO HERBAL	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.46%	1	1	1	1
128223	SHAMPOO MULTIVITAMINAS	LAB. BALLERINA	BALLERINA	500	ML	3	0.45%	1	1	1	1
123921	ACONDIC HERBAL	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.42%	1	1	1	1
2349909	SHAMPOO HENNA RECARGA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.41%		1		1
128254	SHAMPOO QUILLAY	LAB. BALLERINA	BALLERINA	500	ML	3	0.40%		1		1
1443486	ACONDIC MANZANILLA	LAB. BALLERINA	BALLERINA	500	ML	3	0.38%	1	1	1	1
895095	SHAMPOO ALGAS MARINAS	LAB. BALLERINA	BALLERINA	1	LT	3	0.38%	1	1	1	1
128230	SHAMPOO HERBAL	LAB. BALLERINA	BALLERINA	500	ML	3	0.36%	1	1	1	1

Tabla 16: Ejemplo de matriz de selección de productos. Elaboración propia.

9.5.2 Analizando el rol de las marcas dentro de la categoría

Una vez determinado el número aproximado de SKUs que se incluirán en góndola (explicado al inicio de esta sección), hay que determinar que función está cumpliendo cada una de las marcas para efectos de surtido de acuerdo al árbol de decisión, para así poder decidir cuáles eliminar. Dentro de la categoría las marcas cumplen distintos roles. Según el árbol de decisión de la categoría, las 2 primeras decisiones que toma la compradora (que selecciona por marca) son: rango de precio y versión. Por lo tanto, en este contexto, es necesario que la categoría tenga al menos una marca que cubra cada uno de los segmentos o tier de precio (Premium, Normal y Económico), y subcategoría (Anticarpa, Cosméticos, Herbal o naturales). Este análisis es importante y previo a tomar la decisión de eliminar alguna marca en particular, ya que puede que haya marcas que tienen un muy mal desempeño, pero que están cubriendo un cuadrante de segmento y subcategoría que ninguna otra marca cubre, mermando la

percepción de surtido de la categoría para algunas compradoras interesadas en segmentos específicos.

		Segmento			
		Alto	Medio	Bajo	
		Ventas	36.04%	33.91%	21.20%
Categoría	Anticaspa	20.40%	Head & Shoulders <i>Lider Categoría</i>	Fructis	Vitapelina
	Cosméticos	53.88%	Pantene <i>Lider Categoría</i> Elvive Body + <i>Marca Propia</i> Vendome <i>Reciente</i> Pantenol <i>Marca Propia</i>	Sedal <i>Lider Segmento</i> Pert	Ballerina <i>Lider Segmento</i> Bellekiss Wellapon <i>Reciente</i>
	Herbal	15.55%	Herbal Essences St. Ives	VO5	Familand <i>Lider Categoría</i> Pilotonic Acuenta <i>Marca Propia</i>
	Niños	1.32%		L'Oreal Kids	
	Específicos	2.26%	Neutrógena Naturaleza y Vida Folicure <i>Lider Categoría</i> Petruzzo		

Figura 21: Matriz de roles de las distintas marcas dentro de la categoría.

En la figura 21 se puede observar la matriz confeccionada para este análisis. Las marcas que están en los distintos cuadrantes, suman el 91.15% de las ventas (y sumando además los específicos suman 93.43 %). El segmento de niños se exhibe en una góndola distinta en todos los megamercados de LIDER. Sin embargo, por decisiones comerciales, sólo la marca L'Oreal kids está incluida en la góndola de adultos. Para efectos del análisis, se consideró esta marca como una más del segmento medio (por el precio por ml). El resto de los cuadrantes (los 9 principales más la categoría específicos) están todos cubiertos por al menos una marca. Estos segmentos se fueron llenando en orden descendente, desde la marca que más vende a la que menos, hasta completar el último de los cuadrantes (en este caso, Vitapelina fue la última marca en ingresar a los segmentos de arriba. En el caso de los específicos se agregaron las 4 marcas principales). Luego, se agregaron las marcas propias, ya que son un requisito del cliente y las inclusiones recientes (Wellapon, que había sido sacada de LIDER y Vendome).

Del análisis caso a caso de las marcas de la categoría, hay 10 marcas que son candidatas a ser eliminadas completamente de la góndola. Éstas son:

- Dove (Tier 1)
- Wella (Específicos)
- Algabo (Específicos)
- Antiall (Tier 1)
- Aquamarine (Específicos)
- Biocel (Específicos)
- Glossy (Tier 3)
- Timotei (Tier 3)
- Nature (Tier 3)
- Suave (Tier 3)
- Suavelina (Tier 3)

Al analizar caso a caso, ninguna de estas marcas está cumpliendo algún rol específico en la categoría como para dejarlas. Sin embargo, en el caso particular de Dove, la propuesta del cliente es dejar la marca, al menos en el cluster Premium (Mega A) ya que, al ser Dove una marca de un proveedor grande como Unilever, en cualquier momento puede traer alguna iniciativa o lanzar un producto nuevo para reposicionarse, por lo cual es mejor tener la marca activa. Al ser esta una decisión netamente comercial, el capitán de la categoría sólo se puede limitar a la recomendación inicial, pero el surtido final lo aprueba el cliente, en este caso, LIDER. Por lo tanto, se eliminan 9 de las 10 marcas propuestas inicialmente y Dove se deja con un pequeño número de SKUs en el cluster Mega A.

Además de las marcas y SKUs actualmente habilitados, hay un grupo de SKUs nuevos que se incluirán en góndola. 19 SKUs corresponden a 2 marcas nuevas en la categoría: Tresemmé (Key Company - Específico) y Le Sancy (Unilever – Tier 3). Los demás 30 SKUs nuevos corresponden a extensiones de línea de marcas como Pantene, Pert, Herbal Essences, Sedal y VO5.

Finalmente, después de desarrollar el procedimiento descrito, se llegó a una propuesta de surtido por cluster, la cual se detalla en el anexo 4.

El surtido final quedó compuesto de la siguiente forma¹⁹:

	Mega A		Mega B	
	Referencias	%	Referencias	%
Acondicionadores	156	32.9%	150	31.7%
Shampoo	238	50.2%	251	53.1%
Tratamientos	80	16.9%	72	15.2%
Tier 1	164	34.6%	155	32.8%
Tier 2	169	35.7%	165	34.9%
Tier 3	98	20.7%	117	24.7%
Específicos	43	9.1%	36	7.6%
Total SKUs	474	100.0%	473	100.0%

9.6 Desarrollo del Scorecard de la categoría

En este caso hay 4 indicadores claves que al retailer le interesa medir, y que van en línea con las estrategias planteadas:

- Participación de Cuidado del Cabello LIDER en el mercado relativo a la participación del total de la perfumería LIDER.
- Índice de crecimiento de la categoría con respecto a las mismas salas que estaban habilitadas hace un año atrás (más conocido como “Same Store Sales” o “SSS”)
- Tasa de Cierre de Cuidado del Cabello LIDER.
- Composición porcentual de las ventas por segmento económico.

Es por esto que se confeccionó un siguiente scorecard que tiene, además de otras variables adicionales, lo que al cliente le interesa medir. La figura 22

¹⁹ De todas maneras, siempre hay ajustes finales que se realizan al momento de llevar al surtido a la góndola, donde se pueden eliminar ciertos productos si es que no caben de acuerdo a las participaciones que le corresponden a cada marca.

detalla el scorecard que fue confeccionado en conjunto con el cliente, el cual será actualizado de manera mensual con la data que haya disponible.

JVC Scorecard - Hair Care LIDER		2006				
Retailer (POS)		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en Valor Total LIDER		\$1,447,464,591				
Index v/s Año Anterior		95.9				
Index v/s Año Anterior Same Store Sales		100.5				
Ventas en Unidades Total LIDER		1,162,625				
Index v/s Año Anterior		91.3				
Index v/s Año Anterior Same Store Sales		94.8				
Precio Promedio por unidad		\$1,245				
Market (Panel de Hogares)						
Tasa de Cierre Hair Care en LIDER						
Participación Hair Care LIDER en el canal						
Participación Perfumería (Canasta P&G) LIDER en el canal						
Participación Hair Care LIDER TOTAL						
Participación Perfumería (Canasta P&G) LIDER TOTAL						
Split Tipos (POS)						
Ventas Valor SHAMPOO		\$964,712,462				
Participación en las ventas SHAMPOO		66.6%				
Index v/s Año Anterior		95.3				
Participación Segmento de LIDER en Total Mercado (Shampoo)						
Ventas Valor ACONDICIONADORES		\$355,134,191				
Participación en las ventas ACONDICIONADORES		24.5%				
Index v/s Año Anterior		90.7				
Participación Segmento de LIDER en Total Mercado (Cremas y Bálsamo)						
Ventas Valor TRATAMIENTOS		\$127,617,938				
Participación en las ventas TRATAMIENTOS		8.8%				
Index v/s Año Anterior		122.3				
Participación Segmento de LIDER en Total Mercado (Cremas y Bálsamo)						
Splits Tiers (POS)						
Tier 1		37.1%				
Tier 2		37.5%				
Tier 3		23.4%				
Específicos		2.0%				

Figura 22: Scorecard de la categoría Cuidado del Cabello en LIDER. Elaboración Propia.

9.7 Implementación del plan.

Se potenciaron las marcas líderes Pantene y Sedal, el Tier 1 (Segmento Premium), los productos complementarios (acondicionadores y cremas de tratamiento) y se les da un espacio de exhibición a las nuevas marcas Tresemmé y Le Sancy (4% y 1.6% respectivamente, de acuerdo a decisión comercial). En la tabla del anexo 5 se puede observar la matriz utilizada para definir el número de caras mínimo que debiera tener cada SKU y las caras que fueron planogramadas finalmente.

A los productos complementarios (acondicionadores y cremas de tratamiento) se les asignó un mayor espacio del que les correspondería por rotación y ventas, ya

que una de las estrategias es promover la compra de productos complementarios. Asimismo, se le asignó un mayor espacio a los productos Premium, para promover su compra y aumentar el gasto medio de la categoría. Para el porcentaje de espacio en góndola se utilizan los mismos ponderadores utilizados para generar el ranking por SKU, es decir, un 70% a la participación en ventas y un 30% a la participación en unidades vendidas durante el período analizado.

Como la primera elección de la compradora es por rango de precio y luego por marca, entonces se planogramaron las marcas desde la más cara hasta la más barata (las marcas tienen un solo precio por contenido para todas sus versiones en esta categoría) partiendo por el segmento de específicos (que son los productos generalmente más caros y que se separan del resto de la categoría porque las compradoras los van a buscar directamente para necesidades muy particulares como caída del cabello, limpieza profunda después de teñirse, etc.).

Como resultado final se obtuvo un planograma para cada cluster como el que se puede observar en la figura 23 para el caso del cluster Mega A, en el cual se aplicaron todos los principios descritos en el marco conceptual. El detalle de cada uno de los módulos de este planograma se puede observar en el anexo 6. Para el caso del cluster Mega B, se utiliza la misma metodología, por lo que solamente se adjunta el planograma final en el anexo 7.

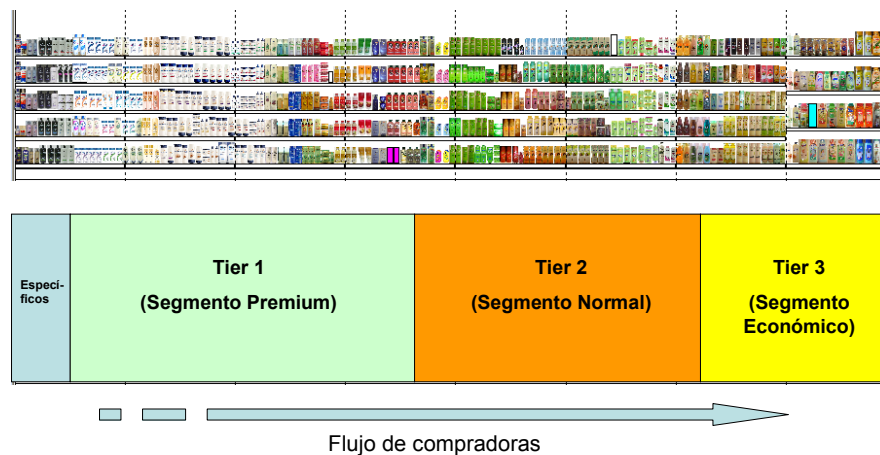


Figura 23: Planograma para cluster Mega A. Elaboración propia en programa Pro Space Plus.

En las tablas 17, 18 y 19, se pueden ver los porcentajes de exhibición en góndola (como proporción de los metros lineales de caras) de las subcategorías, segmentos y marcas.

Subcategoría	Porcentaje de espacio en góndola	
	Mega A	Mega B
Acondicionadores	32.56	32.57
Shampoo	54.25	55.12
Tratamiento	13.19	12.31
Total	100	100

Tabla 17: Porcentaje de exhibición en góndola de cada subcategoría por cluster. Elaboración propia con programa ProSpace Plus.

Segmento	Porcentaje de espacio en góndola	
	Mega A	Mega B
Tier 1	40.2	36.67
Tier 2	33.89	34.24
Tier 3	19.1	22.19
Específicos	6.81	6.9
Total	100	100

Tabla 18: Porcentaje de exhibición en góndola de cada segmento por cluster. Elaboración propia con programa ProSpace Plus.

Marca	Porcentaje de espacio en góndola	
	Mega A	Mega B
ACUENTA	1.62	1.63
BALLERINA	5.15	8.11
BELLEKISS	2.3	2.31
BODY +	4.34	3.51
DOVE	1.7	0
ELVIVE	5.28	5.3
FAMILAND	4.34	4.11
FOLICURE	0.83	0.83
FRUCTIS	6.09	6.13
HEAD&SHOULDERS	8.09	8.19
HERBAL ESSENCES	3.75	2.94
LE SANCY	1.27	1.6
LIDER	1.46	1.46
LOREAL KIDS	1.62	1.6
NATURALEZA Y VI	0.32	0.32
PANTENE	14.19	13.87
PERT	5.5	5.51
PILOTONIC	2.83	2.84
ROBY PRO	1.33	1.34
SEBORIN	0.26	0.26
SEDAL	12.91	13.21
SIMOND S	0.27	0.27
SIMOND'S	1.88	1.89
ST IVES	1.69	1.7
TRESEMME	4.08	4.16
VENDOME	1.39	1.4
VO5	3.93	3.94
WELLAPON	1.59	1.6
Total	100	100

Tabla 19: Porcentaje de exhibición en góndola por cluster. Elaboración propia con programa ProSpace Plus.

Del planograma a la góndola

Una vez que se enviaron los planogramas por cluster (2 en este caso) al cliente, éste realiza las últimas observaciones (principalmente referente a porcentajes de participación en góndola) para luego realizar los planogramas finales. Estos últimos se enviaron al área de gestión de categorías, donde los replican para todas las salas de cada cluster. La forma de replicarlo es manteniendo el mismo surtido para todas las salas de un mismo cluster y conservando los porcentajes de exhibición por marca que ya fueron aprobados por el área comercial. Una vez que los planogramas estuvieron replicados, el área de gestión de categorías envía cada planograma a su sala, dentro de la primera semana del mes siguiente (en este caso noviembre de 2006). Las salas tienen una semana para tener aplicado el planograma que se les envía de central, para todas las categorías que cuentan con gestión de surtido y planogramas.

Cuando una sala tiene productos que hay que eliminar, por lo general realizan descuentos especiales durante una semana o ponen esos productos en cabecera o en exhibiciones especiales para aumentar su venta y deshacerse de los remanentes que quedan en la sala.

Muchas veces los nuevos planogramas generan muchas dudas y preocupaciones en los jefes de perfumería de cada sala, ya que a ellos los miden por el rendimiento en ventas de las categorías que manejan. Es por eso que, cuando hay cambios de planograma, es recomendable dar a conocer los cambios que se hacen mediante el equipo de representantes de venta del proveedor que está a cargo del plan. Si bien los planogramas en LIDER se auditan por una empresa externa, lo que disminuye los tiempos de implementación cuando llega uno nuevo a la sala, es importante que los administradores de las secciones involucradas se sientan parte del proceso que se está realizando, para facilitar los cambios que, a la luz de lo que ellos ven en

la sala, a veces no se explican si no es en el contexto de la estrategia de crecimiento fijada para la categoría.

En este caso, se tomaron todas las precauciones del caso, se comunicó acerca de los cambios de planogramas a todos los actores involucrados y todas las salas estuvieron implementadas antes del 15 de noviembre (comenzando algunas los primeros días del mes).

9.8 Revisión de la categoría

Para la revisión de la categoría se propuso enviar al cliente todos los indicadores propuestos dentro del scorecard diseñado para tal efecto. En dicha revisión, el proveedor tendrá que realizar un pequeño análisis que explique los distintos movimientos que ha tenido la categoría, explicitando acontecimientos anormales (pérdida o ganancia fuerte de share, caída de algún segmento o subcategoría, etc.). Además, en caso de considerarlo necesario, el capitán de la categoría deberá enviar recomendaciones y planes de acción de corto plazo en caso de que haya que realizar alguna corrección al planograma propuesto, producto de cambios en el mercado, nuevas inclusiones, extensiones de línea, promociones fuertes durante tiempos limitados, etc.

Además de la revisión periódica de la categoría, se propuso volver a revisar el surtido completo cada 6 meses, ya que en el período de un año se producen demasiados cambios en una categoría tan dinámica, desde el punto de vista de inclusión de nuevos productos y participaciones de mercado, como es Cuidado del Cabello.

Indicadores a nueve meses de implementados los nuevos surtidos y planogramas

Durante los 9 meses posteriores se le enviaron al cliente los reportes de status de la categoría, con los indicadores del scorecard propuesto inicialmente, el cual se puede observar en la tabla 20. Estos resultados se pueden resumir en:

- Participación de Cuidado del Cabello LIDER en el mercado relativo a la participación del total de la perfumería LIDER: Durante el primer trimestre completo con el nuevo surtido y exhibición, la categoría en LIDER aumentó su participación de mercado 2.9%, sin embargo aún se mantenía por abajo de la participación en valor de la canasta de perfumería de LIDER. Fue en el segundo trimestre de 2007, cuando después de un nuevo aumento en la participación en valor de 2.9% más, la categoría alcanzó el máximo share de los últimos 18 meses llegando a un 40.9%. De la misma manera, podemos ver que la participación de la categoría en LIDER, dentro del total del mercado, también ha subido y se ha mantenido constantemente sobre la participación del total de perfumería dentro del mismo total. Al analizar detalladamente por segmento, podemos ver que tanto como shampoo como acondicionadores (bálsamos + cremas de tratamiento) aumentaron su participación de mercado, revirtiendo una tendencia a la baja. La comparación con respecto a los principales competidores, y a la misma perfumería de LIDER, se puede observar en las figuras 24, 25 y 26.
- Índice de crecimiento de la categoría con respecto a las mismas salas que estaban habilitadas hace un año atrás (más conocido como “Same Store Sales” o “SSS”): Este indicador ha tenido altos y bajos. Si bien los últimos 2 meses analizados la categoría ha tenido un muy buen crecimiento, hubo meses como abril donde los números mostraron un decrecimiento versus el año anterior. Sin embargo, al

ver el aumento de participación de la categoría en el canal de supermercados, se puede concluir que la baja de facturación en LIDER se debe haber registrado también en sus competidores, que perdieron participación de mercado.

- Tasa de Cierre de Cuidado del Cabello LIDER: La tasa de cierre es uno de los indicadores más importantes para evaluar la capacidad de la góndola de cerrar las compras de la categoría, una vez que las compradoras de ella se encuentran en la tienda. Este indicador muestra un avance significativo en ese aspecto, creciendo 4.7% en un año, y siendo la cadena cuya tasa de cierre en la categoría sube en la mayor magnitud. La comparación con respecto a los principales competidores en la categoría se puede ver con detalle en la figura 27.
- Composición porcentual de las ventas por segmento económico: Después de haber perdido participación, el segmento Premium (tier 1) logró durante los últimos 2 meses, por primera vez, el liderazgo de la categoría en ventas.



Retailer (POS)	2006			2007					
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas en Valor Total LIDER	\$1,672,075,558	\$1,569,029,541	\$2,031,392,794	\$1,675,471,371	\$1,614,810,209	\$1,834,262,242	\$1,670,409,559	\$1,526,785,829	\$1,603,081,107
Index v/s Año Anterior	100.6	106.8	106.3	105.3	108.4	111.9	101.3	116.0	115.9
Index v/s Año Anterior Same Store Sales	93.8	100.2	99.3	99.7	102.3	106.4	96.7	111.3	110.0
Ventas en Unidades Total LIDER	1,345,479	1,262,596	1,605,995	1,348,729	1,288,989	1,449,856	1,299,699	1,180,370	1,229,703
Index v/s Año Anterior	96.8	103.1	100.6	99.3	100.2	104.3	94.2	129.8	109.6
Index v/s Año Anterior Same Store Sales	89.4	95.0	92.8	92.8	93.7	98.5	89.5	123.5	103.6
Precio Promedio por unidad	\$1,243	\$1,243	\$1,265	\$1,242	\$1,253	\$1,265	\$1,285	\$1,293	\$1,304
Market (Panel de Hogares)									
Tasa de Cierre Hair Care en LIDER	46.3%			51.7%			51.0%		
Participación Hair Care LIDER en el canal	35.1%			38.0%			40.9%		
Participación Perfumería (Canasta P&G) LIDER en el canal	35.7%			38.3%			39.3%		
Participación Hair Care LIDER TOTAL	21.9%			23.3%			26.0%		
Participación Perfumería (Canasta P&G) LIDER TOTAL	18.6%			20.2%			21.0%		
Split Tipos (POS)									
Ventas Valor SHAMPOO	\$1,097,598,893	\$1,045,908,710	\$1,353,575,476	\$1,119,480,814	\$1,093,028,123	\$1,242,021,925	\$1,135,816,646	\$1,023,501,421	\$1,101,976,289
Participación en las ventas SHAMPOO	65.6%	66.7%	66.6%	66.8%	67.7%	67.7%	68.0%	67.0%	68.7%
Index v/s Año Anterior	99.3	106.0	106.1	106.6	111.9	115.7	104.2	114.9	116.5
Participación Segmento de LIDER en Total Mercado (Shampoo)	21.3%			22.4%			25.3%		
Ventas Valor ACONDICIONADORES	\$437,217,061	\$399,260,216	\$502,814,418	\$416,943,076	\$393,881,186	\$443,940,737	\$400,181,806	\$361,162,185	\$378,340,982
Participación en las ventas ACONDICIONADORES	26.1%	25.4%	24.8%	24.9%	24.4%	24.2%	24.0%	23.7%	23.6%
Index v/s Año Anterior	97.2	106.0	103.0	100.1	100.7	104.8	95.2	115.7	112.6
Participación Segmento de LIDER en Total Mercado (Cremas y Bálsamos)	23.4%			25.3%			27.3%		
Ventas Valor TRATAMIENTOS	\$137,259,604	\$123,860,615	\$175,002,900	\$139,047,481	\$127,900,900	\$148,299,580	\$134,411,107	\$142,122,223	\$122,763,836
Participación en las ventas TRATAMIENTOS	8.2%	7.9%	8.6%	8.3%	7.9%	8.1%	8.0%	9.3%	7.7%
Index v/s Año Anterior	128.2	116.1	119.7	111.5	104.3	104.5	96.5	123.4	121.9
Participación Segmento de LIDER en Total Mercado (Cremas y Bálsamos)	23.4%			25.3%			27.3%		
Splits Tiers (POS)									
Tier 1	38.3%	37.7%	36.0%	35.4%	33.9%	33.9%	34.7%	37.5%	39.2%
Tier 2	37.4%	37.5%	38.0%	36.7%	37.0%	36.2%	39.1%	36.6%	36.2%
Tier 3	22.9%	23.8%	24.7%	26.9%	28.1%	28.8%	25.1%	24.8%	23.7%
Específicos	1.3%	1.0%	1.3%	1.0%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%	1.0%

Tabla 20: Scorecard de la categoría Cuidado del Cabello en LIDER. Elaboración propia.

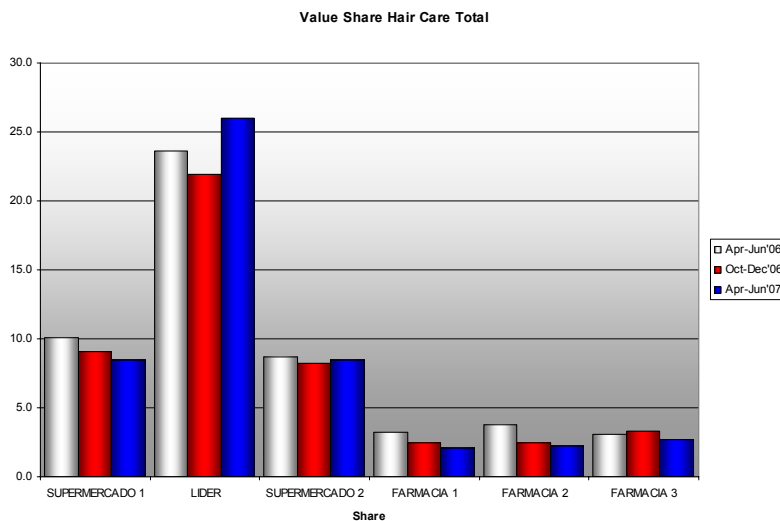


Figura 24: Evolución de las participaciones de mercado de los principales actores de la categoría Cuidado del Cabello. Elaboración propia.

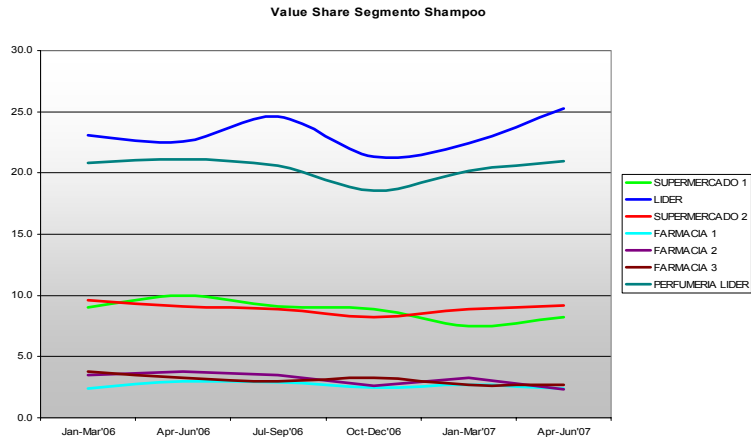


Figura 25: Evolución de la participación de mercado del segmento Shampoo por cliente. Elaboración propia.

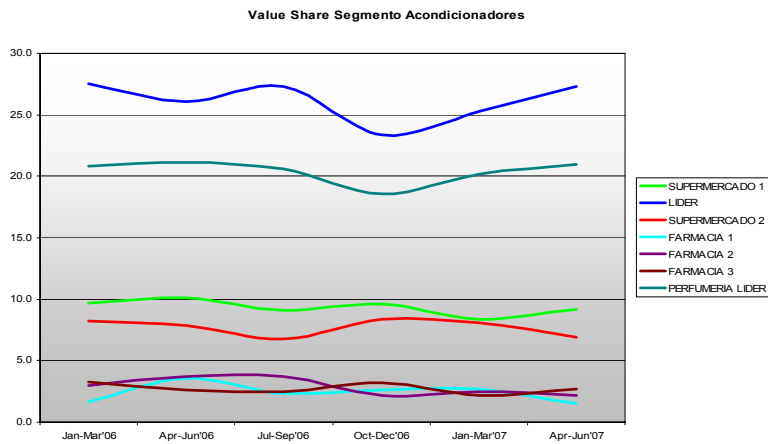


Figura 26: Evolución de la participación de mercado del segmento Acondicionadores por cliente. Elaboración propia.

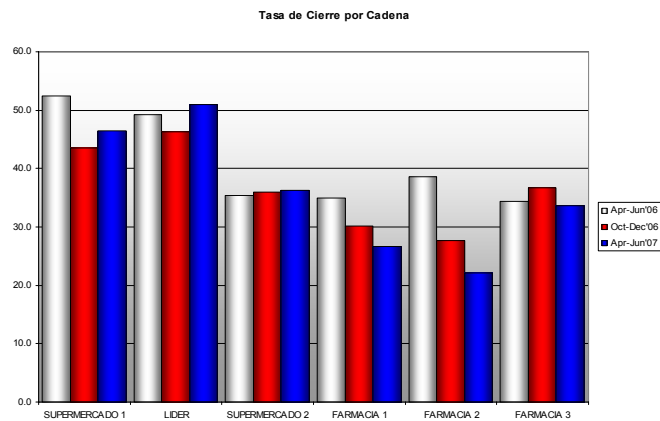


Figura 27: Evolución de la tasa de cierre por cadena. Elaboración propia.

10. Análisis de Resultados y Conclusiones

10.1 Beneficios del proyecto

Para calcular los beneficios del proyecto, se pueden considerar varios aspectos para las 2 partes involucradas.

10.1.1 Beneficios para LIDER

Si se atribuye el aumento de participación de mercado exclusivamente a la gestión de la categoría, se puede estimar que el beneficio durante los primeros 3 meses fue de un 6% de aumento en las ventas y durante los 3 meses siguientes de un 19% sobre ellas. Esto está calculado sobre la base de la participación de mercado, comparando el crecimiento obtenido versus las ventas modeladas si es que se hubiese mantenido la participación de mercado de la categoría en LIDER antes de realizar el proyecto. Por lo tanto este es un crecimiento real. Si se compara con respecto a la participación de toda el área de perfumería, la categoría también creció más que el total del área. Sin embargo, la mayoría de las categorías que componen perfumería cuentan con administración de categorías por parte de otros proveedores, pero no se tiene información acerca de la metodología utilizada, por lo tanto la comparación podría estar sesgada. Además, Cuidado del Cabello es una de las categorías más grandes, por lo que también afecta el resultado de su área.

Otro beneficio importante es la cantidad de información que LIDER recibe producto de la asesoría del capitán de la categoría. La mayoría de los estudios aplicados que involucran data de panel de consumidores, específica para la categoría, LIDER no cuenta con ellos por considerarlos un gasto innecesario en el cual sus proveedores ya incurren. Además, dada la gran cantidad de categoría que tienen que manejar los compradores del área comercial (hasta 4 en el área de perfumería), no es posible que ellos adquieran el grado de

especialización que los proveedores tienen en el caso de sus categorías. Por lo tanto, el conocimiento y experiencia aportado por el proveedor, es de mucha importancia y valor para el cliente. Además, cuando el cliente recibe asesoramiento directo del líder de la categoría, se entera de manera prematura de las futuras iniciativas, lanzamientos e innovaciones, lo que le permite estimar de mejor manera el crecimiento y manejar mejor las expectativas y resultados comprometidos con su área comercial. Junto con los beneficios en ventas, también hay beneficios logísticos asociados al uso eficiente de los espacios de almacenamiento del cliente, que en este caso son muy difíciles de calcular, dado el sistema logístico centralizado de LIDER (LTS) donde se almacenan los productos para la mayoría de las más de 100 salas que posee la cadena.

Los otros beneficios no son cuantitativos sino de carácter cualitativo, y tienen que ver con la mejora en la experiencia de compra de las consumidoras. Si bien en este caso no se tiene un estudio acerca de la experiencia de compra y la percepción de las consumidoras, la mejor asociación cualitativa al respecto es la lealtad de las compradoras hacia la cadena, al momento de comprar la categoría. Como se puede ver en la tabla 20, la lealtad hacia la categoría aumentó considerablemente entre el trimestre de la aplicación de la gestión de la categoría (Oct-Dic'06) y el último trimestre analizado (Abr-Jun'07).

Lealtad	Jul-Sep'06	Oct-Dic'06	Ene-Mar'07	Abr-Jun'07
Categoría	57.9	55.8	55.1	61.2
Cadena	33.1	30.6	31.6	33.0

Tabla 21: Evolución de la lealtad hacia la categoría y hacia la cadena. Fuente: Latin Panel.

10.1.2 Beneficios para P&G

Uno de los principales beneficios que tienen los proveedores que son capitanes de categoría, en este caso P&G, es poder contar con la data POS mensual (y en algunos casos hasta diaria) del total de la categoría, incluyendo las marcas de la competencia. Con esta data se puede obtener una ventaja en información considerable en el mercado, ya que permite analizar los movimientos e

iniciativas de la competencia prácticamente en “tiempo real”. Por ejemplo, antes cualquier baja de precio o promoción extraordinaria que realice alguna otra marca competidora a las de P&G por un fin de semana, el día lunes ya se puede contar con la data necesaria para analizar los cambios de participaciones, qué marca le quitó a cuál, si efectivamente la promoción tuvo algún resultado, etc. Data que la misma marca que realizó la actividad no tiene, ya que el capitán de la categoría es el único que puede contar con la data de la totalidad de las marcas (excepto rentabilidad como se precisó con anterioridad). Además se puede ir analizando la data mes a mes y compararla con estudios de panel de hogares con los cuales las marcas de P&G sí cuentan, y hacer cruces de información con los cuales muchas veces ni el mismo cliente está en condiciones de realizar.

Al ser uno de los proveedores el que es capitán de la categoría, también se asegura de que los productos de ella estén exhibidos de acuerdo a su propio árbol de decisión, el cual no siempre coincide entre los proveedores de las marcas. Por ejemplo, en el caso de cuidado del cabello, el árbol de decisión de P&G no coincide con el propuesto por Unilever, y en el caso de ser ellos los capitanes de la categoría, seleccionarían y surtido y exhibirían sus productos de acuerdo al árbol propio, lo que sería una desventaja para P&G.

Otra ventaja importante que tiene el proveedor, es enterarse de las inclusiones próximas, tanto de marcas como de nuevos SKUs, que llevará a cabo la competencia, ya que esta información la debe incluir en todo el análisis y confección de planogramas, los cuales se realizan hasta 2 meses antes de ser aplicados.

Al analizar específicamente la participación de mercado del proveedor Procter & Gamble en la categoría (en LIDER) durante el período, esta creció 1% los 6 primeros meses del año 2007 versus los mismos meses del año anterior. Esta alza de participación está relacionada con las iniciativas lanzadas durante el período y es consistente con el comportamiento de su participación a nivel

nacional. Por lo tanto, no se puede decir que la administración de categorías benefició solamente al proveedor que posee la capitanía.

10.2 Discusión de los resultados

El proceso de administración de categorías es una actividad compleja que involucra muchas variables que no se pueden predecir con anterioridad. Muchas veces se olvida de que el negocio de los clientes no está solamente sustentado en la venta de productos y la obtención de la contribución mediante el “margen frontal”, sino que también una parte considerable de los ingresos de los retailers provienen de la venta de espacios, actividades y acuerdos comerciales extraordinarios que lleven a cabo con los proveedores. Es por esto que, lo que en la teoría debiese ser un proceso lo más equitativo y objetivo posible, termina adecuándose también a la dinámica comercial de las categorías en las cuales se aplica.

Al momento de replicar la metodología propuesta, se debe tener en consideración que cada cliente se comporta de una manera distinta y que las prioridades y los tiempos de ejecución son diversos dependiendo de la época del año, los incentivos del comprador del área comercial, etc. Por ejemplo, en este caso, desde la primera reunión con el cliente, hasta la implementación final de los planogramas en sala, transcurrieron más de 7 meses. En ese tiempo, ocurren muchos cambios en la misma categoría que se está estudiando, por lo que es responsabilidad del capitán de la categoría ir actualizando su análisis e información entregada al cliente.

De estudios realizados con anterioridad²⁰, se puede mencionar que lo óptimo para tomar buenas decisiones de surtido sería contar, además de la información disponible para este trabajo, datos de tickets de compra y rentabilidades. Sin embargo, en este trabajo se entrega un enfoque mixto, tomando en cuenta no

²⁰ Ver: Piña, Pamela, “Metodología Para Apoyar la Toma de Decisiones de Surtido en Supermercados”.

sólo el comportamiento pasado basado en datos transaccionales, sino que además se incluye data relevante acerca del comportamiento del consumidor, sus hábitos de compra y su comportamiento frente a la góndola.

Hay que tener en cuenta también que las motivaciones que tiene el cliente, especialmente la contraparte del capitán de la categoría, son muy distintas a las que tendría un investigador externo. Por ejemplo, el cliente exige un 10% de participación de sus marcas propias en la góndola, aún cuando estas marcas no representen siquiera un 3.5% de las ventas de toda la categoría. Además, exige que aquellas marcas sean exhibidas junto a las marcas líderes, rompiendo con el árbol de decisión utilizado para planogramar y confundiendo a la compradora al momento de tomar decisiones frente a la góndola.

Al replicar esta metodología en otras categorías de consumo masivo de similares características (número de SKUs, alta rotación, alta penetración), se debe tener en cuenta que al momento de seleccionar surtido, analizando los SKUs y las marcas caso a caso, hay decisiones que no son “algorítmicas” sino que también responden a la experiencia que tiene el cliente o el mismo capitán de la categoría. La relación comercial que tiene el cliente con otros proveedores, le permite también tener una noción acerca de las versiones que serán apoyadas en el futuro y que, por lo tanto, hay que apoyar con mejor surtido o espacio en góndola. También hay que considerar que durante el proceso, el cliente sigue estableciendo negociaciones y actividades con todos los proveedores, por lo que las sugerencias “especiales” son cosa del día a día en la etapa final de planogramación, incluso cuando se pensaba ya que los surtidos estaban cerrados.

Los indicadores que se utilizaron para medir el crecimiento de la categoría, fueron los seleccionados para este caso en particular, considerando los objetivos del cliente y de P&G acerca de los avances de la categoría. En el caso de haber contado con más data, como rentabilidad y tickets de compra, se hubiesen podido agregar otros indicadores relevantes (que el cliente calcula por su propia

cuenta pero que no comparte con los capitanes de categoría) como el ROI, ROS, rentabilidad por metro de góndola, penetración interna de la categoría, lealtad, etc.

10.3 Conclusiones Finales

Los 8 pasos propuestos como marco general para realizar la administración de la categoría, resultaron ser un marco muy útil y práctico a la hora de aplicar la metodología en un caso real, ya que permite ir tomando las decisiones correctas y en el orden adecuado. Esta metodología se puede reapplicar a cualquier categoría de consumo masivo, siempre y cuando se cuenten con los datos de ventas y rotación, a nivel de SKU, de toda la categoría, y además datos del comportamiento de los consumidores y compradores de la categoría.

Si bien es cierto que es posible estimar el comportamiento futuro de la demanda por productos de una categoría con un gran número de SKUs a partir de la data POS pasada, también es cierto que la exhibición de los productos afecta en variables como los out of stock, la demanda diaria (gatillada por la visibilidad) y por ende, las ventas. Por lo tanto es de suma relevancia, al momento de realizar la elección de un surtido, comparar la situación de los últimos meses de los productos en la cadena, con su participación en el mercado (al menos a nivel de marcas), para así poder corregir o adelantarse a los cambios que vendrán en la composición de las ventas. El asignar menor espacio del que le corresponde a una marca, puede gatillar una disminución en sus ventas, y por ende una mala asignación de surtido en la revisión siguiente. También es relevante incorporar datos de hábitos de consumo, psicología del comprador frente a la góndola y datos de panel de hogares en general, que permiten no sólo calcular indicadores de eficiencia de la administración de la categoría, sino que además permiten exhibir de manera correcta los productos, minimizando tiempos de búsqueda frente a la góndola y, por ende, dando más tiempo a los compradores a que gasten más en la categoría o en otras categorías adyacentes en la sala.

Algunos estudios recientes se centran específicamente en determinar el surtido de la categoría basados en data transaccional. Sin embargo, es importante destacar que al momento de llevar esas propuestas a la góndola, es imprescindible considerar el comportamiento del consumidor y su forma de pensar y actuar frente a los cientos de estímulos que recibe al entrar a un supermercado a realizar sus compras. Además, en la toma de decisiones de surtido, hay variables que parecen ser obvias, pero que se deben considerar de manera explícita, como el número de días promedio que demora un mercaderista en reponer los productos faltantes en góndola, las restricciones logísticas y comerciales que tienen los clientes para tener muchos surtidos paralelos, el número máximo de posiciones que puede contener una góndola, etc. Otro punto importante es que el surtido tiene que elegirse en base al espacio que hay disponible para exhibirlo. Por lo tanto, no es aplicable para el cliente contar con el surtido óptimo desde el punto de vista analítico, si a la hora de llevarlo a la sala requerirá de mayor frecuencia de reposición de la que tiene en la práctica o si producto del gran número de SKUs, termina asignándole un número pequeño de caras a sus productos de mayor venta, aumentando los out of stock y su costo de oportunidad por dejar de vender esos productos. Cuando un cliente no encuentra un producto en una categoría de rutina como cuidado del cabello, probablemente elegirá otro parecido. Sin embargo, el impacto negativo hacia la cadena puede materializarse durante la próxima compra planeada del comprador, donde decida cambiar de cadena por no haber encontrado el producto la vez anterior. Es por eso que las últimas decisiones de surtido, en la práctica, se toman al momento de desarrollar los planogramas, ya que es ahí donde se puede visualizar el resultado final de la exhibición de los productos y dimensionar qué productos están sobre o sub exhibidos, a qué marca le falta espacio, a cuál le sobra, etc.

Todos los análisis propuestos en el marco y desarrollo conceptual de la metodología resultaron ser de gran aporte al momento de desarrollar la estrategia de crecimiento de la categoría, táctica de surtido y propuestas de exhibición de la categoría. Si bien algunos de ellos no tienen una relación directa

con la toma de decisiones (por ejemplo la participación de mercado de la categoría en el cliente; sea cual sea, éste siempre querrá que mejore), muchos de ellos sirven para contextualizar al cliente en la situación competitiva en la que se encuentra su categoría, lo que le da sentido de urgencia.

Los indicadores seleccionados son los que al cliente más le interesan al momento de medir el rendimiento de la categoría. Comúnmente, los informes que son enviados por los proveedores o capitanes de la categoría, son reenviados a los superiores de las contrapartes del cliente en el área comercial, por lo que es de suma importancia ocupar las mismas variables y unidades de medida que el cliente (y las comparaciones de crecimiento y demás indicadores contra las mismas fechas que el cliente utiliza en sus reportes internos y externos de proveedores de estudios de mercado). Los 5 indicadores que fueron considerados como más relevantes para el cliente son:

- Crecimiento de ventas “Same Store Sales”.
- Participación en valor de la categoría en el mercado.
- Composición de las ventas de la categoría por subcategoría (shampoo, acondicionadores y cremas de tratamiento).
- Composición de las ventas por segmento económico (Premium, Normal y Económico).
- Tasa de Cierre.

De esos 5 indicadores, el primero fue sugerido por el cliente (de hecho, en base a ese indicador miden su rendimiento interno). Los 3 siguientes fueron declarados de común acuerdo en base a la experiencia en el manejo de categorías de ambas partes. El quinto indicador, fue propuesto de parte del capitán de la categoría, siendo este un indicador desarrollado por P&G para determinar la efectividad de la góndola para cerrar compras en la sala. Este indicador se extendió a todas las categorías que maneja P&G con LIDER, ganando gran credibilidad.

Al desarrollar y documentar la metodología conceptual propuesta en este informe, se puede concluir que los objetivos del presente trabajo se cumplieron.

10.4 Trabajos Futuros

Para trabajos futuros se recomienda desarrollar metodologías que abarquen, desde el punto de vista de la táctica, los aspectos de precios y promociones de las categorías de consumo masivo. El nivel promocional de las categorías en los retailers es algo que está poco estudiado en Chile y que la administración de categorías aún no aborda como parte de sus tareas principales. Estas actividades están principalmente determinadas por los proveedores y las negociaciones anuales con sus clientes, quienes terminan dividiendo espacios físicos y de tiempo para poder incluir la mayor cantidad de iniciativas, sin considerar si concuerdan o no con la estrategia de crecimiento definida.

11. Bibliografía

1. SAMPIETRO, Daniel, 2006. "Administración de Categorías... Category Management", Revista amai , AC Nielsen México.
2. PIÑA, Pamela, 2007. "Metodología para apoyar la toma de decisiones de surtido en supermercados". Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.
3. NAHUM, Paola, 2007. "Metodología para apoyar la toma de decisiones de surtido de categoría en una tienda de conveniencia". Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile
- PROCTER & GAMBLE, 2006. "Shopper Based Value Creation".
4. BOSCH, ESPINOZA, MUSALEM, VEGA Y PAZ, 2000. "Experiencias de Administración por categorías en Chile".
5. BOSCH, Máximo, 2006. Apuntes del curso "Gestión Comercial". Semestre Primavera.
6. PROCTER & GAMBLE, CUSTOMER & MARKET KNOWLEDGE, 2005. "Shopper Psychology".
7. PROCTER & GAMBLE, Documentos y entrenamientos de Category Management.
8. GILLETTE COMPANY, 2004. "Category Management University",
9. D&S en línea. <http://www.dys.cl>

12. Anexos

Anexo 1: Gráficos de evolución de la composición de la categoría Hair Care en LIDER.

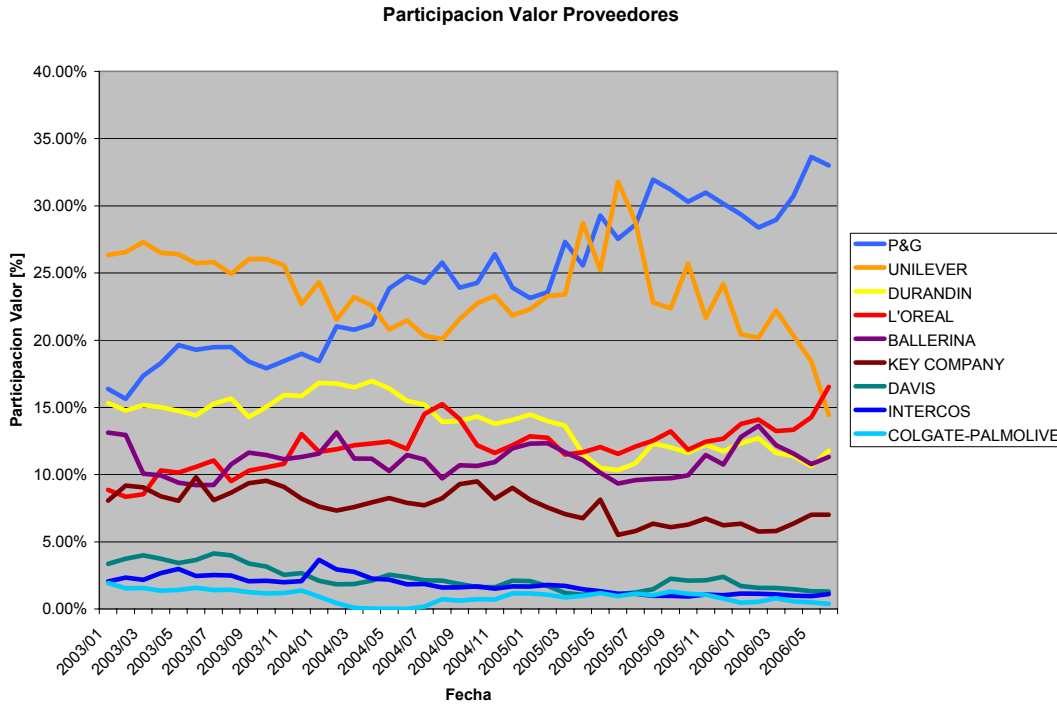


Figura 28: Evolución de la participación de los proveedores. Elaboración propia en base a data P.O.S.

Anexo 2: Tablas de participación y comportamiento por segmento de la categoría.

	Q2'05	Q3'05	Q4'05	Q1'06	Q2'06
TOTAL	100	100	100	100	100
HIPERMERCADOS	41,1	39,6	39,7	38,4	38,6
JUMBO	9,8	11,0	10,1	9,8	10,7
D&S	31,4	28,6	29,6	28,5	27,9
SUPERMERCADOS	27,2	30,2	28,9	31,1	28,8
SANTA ISABEL	6,2	7,9	7,2	8,2	8,3
MONTSERRAT	1,5	1,1	1,2	0,6	0,7
UNIMARC	0,6	0,5	0,5	0,6	1,0
SAN FRANCISCO	1,2	1,8	1,9	2,2	1,8
OTROS SUPERMERCADOS	17,8	19,0	18,1	19,4	16,9
DRUGSTORES/PERFUMERY	19,4	17,8	17,3	17,3	18,5
PRE-UNIC	6,2	6,4	5,4	6,5	6,2
FARMACIAS AHUMADA	3,5	2,6	2,8	1,6	3,4
FARMACIAS BRAND	3,5	3,2	2,1	2,5	2,3
FARMACIA CRUZ VERDE	3,1	2,7	3,3	2,9	3,0
OTRAS FARM/PERF	3,0	3,0	3,8	3,8	3,6
DOWN THE TRADE	12,2	12,4	14,1	13,2	14,1
TRADICIONALES	3,9	3,1	3,5	3,8	3,1
FERIAS	4,4	4,5	5,1	5,4	6,0
OTROS	4,0	4,9	5,5	4,0	5,1

Tabla 22: Evolución de los canales de compra para el segmento Bálsamos. Participación valor a nivel nacional. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

	Ene-Jun 05	Jul-Dic 05	Ene-Jun 06
TOTAL	100	100	100
HIPERMERCADOS	31,9	35,1	31,7
JUMBO	10,3	10,1	6,5
D&S	21,6	25,0	25,2
SUPERMERCADOS	19,5	20,1	22,9
SANTA ISABEL	4,9	2,3	6,2
MONTSERRAT	0,2	0,2	0,8
UNIMARC	0,2	0,5	1,1
SAN FRANCISCO	1,3	1,3	1,6
OTROS SUPERMERCADOS	12,9	15,7	13,2
DRUGSTORES/PERFUMERY	28,2	27,7	27,5
PRE-UNIC	10,7	10,2	10,0
FARMACIAS AHUMADA	2,0	4,3	2,8
FARMACIAS BRAND	5,6	4,6	3,3
FARMACIA CRUZ VERDE	3,1	4,4	4,8
OTRAS FARM/PERF	6,7	4,1	6,6
DOWN THE TRADE	20,5	17,1	17,9
DOOR TO DOOR	11,6	10,8	10,8
TRADIC.	0,0	0,6	0,2
FERIA	2,6	2,1	2,0
OTROS	6,3	3,7	4,9

Tabla 23: Evolución de los canales de compra para el segmento Cremas de Tratamiento. Participación valor a nivel nacional. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

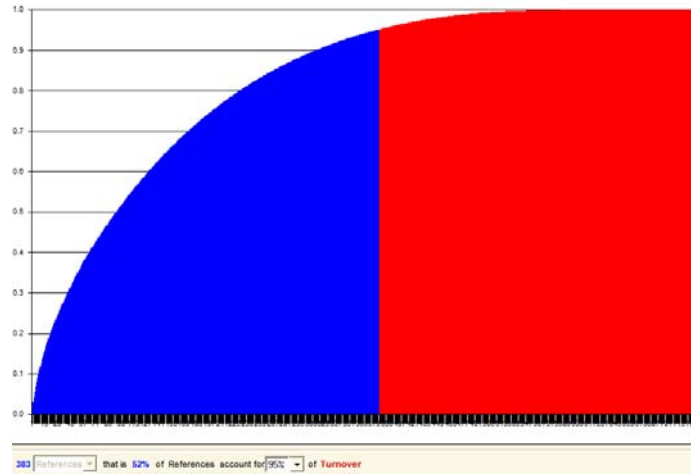


Figura 29: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de SKU. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.

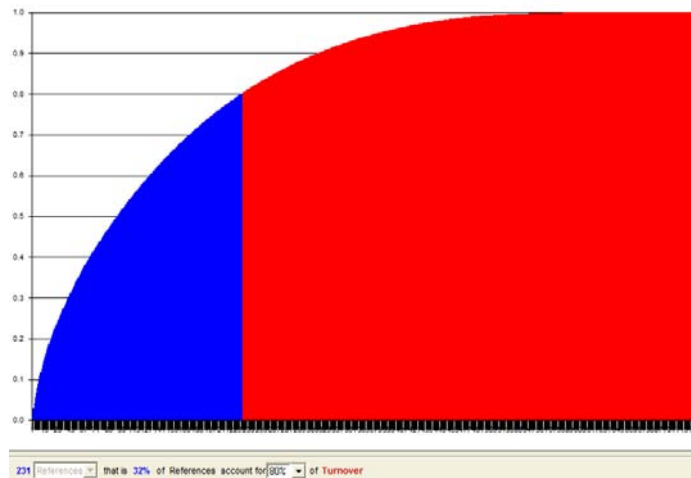


Figura 30: Gráfico de ventas acumuladas a nivel de SKU. Elaboración propia con programa "CMFacts" a partir de data POS de LIDER. Ventas últimos 6 meses hasta Junio 2006.

Anexo 3: Indicadores de comportamiento del consumidor

	TOTAL MERCADO		
	jul04-jun05	jul05-jun06	Var %
Penetración (%)	89	91	2%
Volumen Medio (lts/hh)	3,0	3,3	7%
Gasto Medio (\$)	5.446	5.736	5%
Precio Medio (\$/100 mls)	189	188	0%
Frecuencia de Compra (veces)	6,2	6,1	-1%
Volumen por Ocasión (mls)	494	532	8%
Gasto por Ocasión (\$)	883	938	6%

Tabla 24: Análisis hábitos de compra segmento Bálsamos. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

	TOTAL MERCADO		
	jul04-jun05	jul05-jun06	Var %
Penetración (%)	28	29	2%
Volumen Medio (mls/hh)	525	649	24%
Gasto Medio (\$)	1.697	2.229	31%
Precio Medio (\$/100 mls)	406	411	1%
Frecuencia de Compra (veces)	1,5	1,7	16%
Volumen por Ocasión (mls)	354	376	6%
Gasto por Ocasión (\$)	1.144	1.292	13%

Tabla 25: Análisis hábitos de compra segmento Cremas de Tratamiento. Fuente: Latin Panel, Julio 2006.

	VOL POR OCASIÓN (ML)			VOLUMEN MEDIO (ML)			UNIDADES POR OCASIÓN		
	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %
TOTAL CATEGORIA	674	744	10%	4666	5600	20%	1.9	1.9	3%
CANAL									
HIPERMERCADOS	904	993	10%	2918	3307	13%	1.7	1.8	4%
SUPERMERCADOS	793	857	8%	2666	3033	14%	1.5	1.6	8%
PHARMACY	666	714	7%	1263	1409	12%	1.6	1.6	2%
PRE-UNIC	985	915	-7%	1834	1582	-14%	1.9	1.9	-3%
TOTAL CADENAS	845	920	9%	3493	4121	18%	1.6	1.7	6%
D&S	917	1008	10%	2591	2978	15%	1.7	1.7	5%
JUMBO	855	943	10%	2916	2847	-2%	1.8	1.9	2%
SANTA ISABEL	740	838	13%	1678	2016	20%	1.4	1.6	11%
MONTSERRAT	943	867	-8%	2071	1807	-13%	1.7	1.5	-10%
MONTECARLO	726	881	21%	1388	1529	10%	1.5	1.7	12%
UNIMARC	754	763	1%	1416	1442	2%	1.5	1.5	1%
SAN FRANCISCO	844	927	10%	2420	3262	35%	1.4	1.6	9%
OTROS SUPERMERCADOS	795	856	8%	2714	2963	9%	1.5	1.7	9%

	VOL POR OCASION (ML)			VOLUMEN MEDIO (ML)			UNIDADES POR OCASION		
	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %	Abr-Sep'05	Oct-Mar'06	Var %
TOTAL CATEGORIA	4209	4599	9%	308031	345800	12%	8.8	9.1	4%
CANAL									
HIPERMERCADOS	8993	9871	10%	112909	120450	7%	17.5	18.5	6%
SUPERMERCADOS	4838	5544	15%	113990	124828	10%	11.3	12.0	6%
PHARMACY	468	516	10%	1752	1964	12%	2.1	2.2	5%
PRE-UNIC	810	718	-11%	2339	1958	-16%	2.9	2.8	-4%
TOTAL CADENAS	6328	7115	12%	193797	208558	8%	13.6	14.5	6%
D&S	8233	9099	11%	85552	90711	6%	16.7	17.8	7%
JUMBO	11301	11697	4%	110169	100524	-9%	19.5	19.4	-1%
SANTA ISABEL	4694	5524	18%	46897	54435	16%	10.7	11.8	10%
MONTSERRAT	4065	4572	12%	29566	31766	7%	8.5	8.5	0%
MONTECARLO	3513	3503	0%	33286	26769	-20%	8.1	8.4	4%
UNIMARC	3210	3839	20%	31198	36213	16%	6.4	7.0	9%
SAN FRANCISCO	6287	6231	-1%	109057	115155	6%	14.6	13.5	-8%
OTROS SUPERMERCADOS	4852	5495	13%	94201	98008	4%	11.5	12.2	6%

2888583	CREMA TRAT. HIDRAMAR	L OREAL	ELVIVE	350	GR	1	0.04%	1	1	1	1
3839201	CREMA PEINAR COLORVIVE	L OREAL	ELVIVE	300	ML	1	0.04%	1	1	1	1
2365091	ACONDIC CITRUS	L OREAL	ELVIVE	300	ML	1	0.04%				
3839225	CREMA PEINAR LISS INTENSE	L OREAL	ELVIVE	300	ML	1	0.04%	1	1	1	1
3873762	CREMA PEINAR ANTIQUEBRE	L OREAL	ELVIVE	300	ML	1	0.03%	1	1	1	1
334631	SHAMPOO VITAMAX	L OREAL	ELVIVE	350	ML	1	0.03%				
3857731	TRAT. ANTICASPA SOS	L OREAL	ELVIVE	100	ML	1	0.01%				
3940693	ACONDIC NUTRI GLOSS	L OREAL	ELVIVE	350	ML	1	0.01%	1	1	1	1
3940563	CREMA TRAT. NUTRI G	L OREAL	ELVIVE	400	ML	1	0.00%	1	1	1	1
3940566	CREMA PEINAR NUTRIGLOSS	L OREAL	ELVIVE	300	ML	1	0.00%	1	1	1	1
2364988	ACONDIC CERAMIDE R	L OREAL	ELVIVE	300	ML	1	0.00%				
2888286	SHAMPOO SOLAR	L OREAL	ELVIVE	250	GR	1	0.00%				
2888309	CREMA PEINAR SOLAR	L OREAL	ELVIVE	200	GR	1	0.00%				
407939	CREMA TRAT. SOLAR	L OREAL	ELVIVE	350	GR	1	0.00%				
334587	ACONDIC VITAMAX	L OREAL	ELVIVE	300	ML	1	0.00%				
400992	CREMA PEINAR NUTRICERAM	L OREAL	ELVIVE	200	ML	1	0.00%				
1734744	SHAMPOO MANZANILLA	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.46%	1	1	1	1
1852196	SHAMPOO CAMOMI.MANZANILLA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.32%	1	1	1	1
1734645	SHAMPOO MANZANA PAPAYA	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.32%	1	1	1	1
1734690	ACONDIC MANZANILLA	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.29%	1	1	1	1
1734782	SHAMPOO QUILLAY	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.29%	1	1	1	1
1734669	SHAMPOO PLACENTA VEGETAL-	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.26%	1	1	1	1
1734768	SHAMPOO PROPOLEO MIEL	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.26%	1	1	1	1
1734805	ACONDIC GINKGO PROT.SEDA	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.26%	1	1	1	1
1734676	SHAMPOO GINKGO GIRASOL	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.25%	1	1	1	1
1734799	ACONDIC PLACENTA VEGETAL	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.22%	1	1	1	1
1734812	ACONDIC ALGAS MARINAS	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.21%	1	1	1	1
1852240	SHAMPOO MANZANA PAPAYA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.20%	1	1	1	1
1734683	SHAMPOO JOJOBA ALGAS MAR.	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.19%	1	1	1	1
1852295	ACONDIC CAMOMI.MANZANILLA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.19%	1	1	1	1
1852233	SHAMPOO QUILLAY	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.19%	1	1	1	1
1852219	SHAMPOO PROPOLEO MIEL	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.15%	1	1	1	1
1852264	SHAMPOO PLACENTA VEG.ALME	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.14%	1	1	1	1
1852325	ACONDIC GINKGO PROT.SEDA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.13%	1	1	1	1
2565866	ACONDIC PROPOLEO	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.11%	1	1	1	1
1852288	SHAMPOO JOJOBA ALGAS MAR.	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.11%	1	1	1	1
3933077	ACONDIC PROPOLEO	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.11%				
2565859	ACONDIC MANZANA PAPAYA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.10%	1	1	1	1
1852318	ACONDIC PROTEINAS VEGETAL	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.10%	1	1	1	1
1852332	ACONDIC ALGAS MARINAS	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.09%	1	1	1	1
3933060	ACONDIC MANZANA PAPAYA	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.09%				
2404677	SHAMPOO CITRUS NARANJA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.08%				
2404660	SHAMPOO AVENA MATICO	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.04%				
3933046	ACONDIC CITRUS NARANJA LI	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.03%				
3933053	ACONDIC AVENA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.02%				
2404684	SHAMPOO KERATIN VEGETAL	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.00%				
1852301	ACONDIC ARBOL DE TE ORTIG	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.00%				
2560700	SHAMPOO HIERBAS LAVANDA	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.00%				
2560717	SHAMPOO HIERBAS LAVANDA	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.00%				
1852271	SHAMPOO GINKGO GIRASOL	DURANDIN	FAMILAND	410	ML	3	0.00%				
1734775	SHAMPOO HIERBAS SILVESTRE	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.00%				
1734706	ACONDIC ARBOL DE TE ORTIG	DURANDIN	FAMILAND	750	ML	3	0.00%				
2944852	SHAMPOO ORIGINAL	KEY COMPANY	FOLICURE	355	ML	E	0.26%	1	1	1	1
2944883	SHAMPOO EXTRA	KEY COMPANY	FOLICURE	355	ML	E	0.25%	1	1	1	1
2944845	ACONDIC HUMECTANTE	KEY COMPANY	FOLICURE	355	ML	E	0.08%	1	1	1	1
2944876	LOCION CAPILAR FORTIF.	KEY COMPANY	FOLICURE	355	ML	E	0.06%	1	1	1	1
2944869	TRAT. INTENSIVO FORT.	KEY COMPANY	FOLICURE	355	ML	E	0.05%	1	1	1	1
2143118	SHAMPOO ANTICAS CAB. GRAS	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	1.68%	1	1	1	1
1786705	SHAMPOO ANTICAS	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	1.46%	1	1	1	1
3929131	SHAMPOO OIL REPAIR	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	1.14%	1	1	1	1
3929148	ACONDIC OIL REPAIR	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.52%	1	1	1	1
400923	ACONDIC ANTICAS	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.33%	1	1	1	1
2562865	SHAMPOO COLOR RESIST	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.28%	1	1	1	1
3842096	SHAMPOO LONG&STRONG	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.27%	1	1	1	1
1786729	SHAMPOO 2EN1 CAB. NORMALO	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.25%	1	1	1	1
2801377	SHAMPOO HIDRALISS	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.25%	1	1	1	1
2362496	SHAMPOO FRESH	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.23%	1	1	1	1
1786712	SHAMPOO 2EN1 CAB.SEC O DA	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.21%	1	1	1	1
1897852	SHAMPOO RAIZ GRAS. PTA.SE	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.18%	1	1	1	1
1786750	SHAMPOO CAB. NORMAL	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.18%	1	1	1	1
3929162	CREMA TRAT. OIL REPAIR	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.17%	1	1	1	1
2562872	ACONDIC COLOR RESIST	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.14%	1	1	1	1
2801384	ACONDIC HIDRALISS	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.12%	1	1	1	1
3929155	CREMA PEINAR OIL REPAIR	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.12%	1	1	1	1

3842119	ACONDIC LONG&STRONG	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.11%	1	1	1	1	1	1
2842967	CREMA TRAT. COLOR RESIST.	L OREAL	FRUCTIS	350	GR	2	0.09%	1	1	1	1	1	1
3842126	CREMA TRAT. LONG&STRONG	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.08%	1	1	1	1	1	1
2362656	ACONDIC FRESH	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.06%	1	1	1	1	1	1
2801391	CREMA TRAT. HIDRALISS	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.06%	1	1	1	1	1	1
1999747	ACONDIC RAIZ GRAS. PTA.SE	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.06%	1	1	1	1	1	1
1786880	ACONDIC ULTRA CAB. MED	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.05%	1	1	1	1	1	1
3842133	CREMA PEINAR LONG&STRONG	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.04%			1	1	1	
2801360	CREMA PEINAR HIDRALISS	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.04%	1	1	1	1	1	1
2888279	CREMA PEINAR COLOR RESIST	L OREAL	FRUCTIS	300	GR	2	0.03%			1	1	1	
2888316	CREMA PEINAR CAB. SECO	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.00%			1	1		
1786873	ACONDIC CAB. SECO O DAA'AD	L OREAL	FRUCTIS	300	ML	2	0.00%						
2888262	CREMA TRAT. CAB. SECO	L OREAL	FRUCTIS	350	GR	2	0.00%						
2134741	SHAMPOO SECO REGULAR	L OREAL	FRUCTIS	350	ML	2	0.00%						
2142951	MASCARA ANTICAS	L OREAL	FRUCTIS	150	ML	2	0.00%						
2944401	SHAMPOO CERAMIDAS	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	900	GR	3	0.11%						
1005578	SHAMPOO PLACENTA	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	1	LT	3	0.11%						
319096	ACONDIC PROTEINAS	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	1	LT	3	0.10%						
1861679	ACONDIC PLACENTA	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	1	LT	3	0.09%						
1321463	PACK SHAMPOO ESPEC+BALSAM	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	1000	ML	3	0.08%						
2944425	ACONDIC PRO VITAMINAS	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	900	GR	3	0.08%						
2944418	SHAMPOO PRO VITAMINAS	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	900	GR	3	0.07%						
1005448	SHAMPOO MANZANILLA	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	1	LT	3	0.04%						
2944449	ACONDIC CERAMIDAS	COLGATE-PALMOLIV	GLOSSY	900	GR	3	0.02%						
	HE&S SH ESENCIAS MARINAS 400MLx	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML			1	1	1	1	1	1
	HE&S SH ESENCIAS MARINAS 700MLx	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML			1	1	1	1	1	1
3919354	SHAMPOO LISO SEDO	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	1000	ML	1	0.35%	1	1	1	1	1	1
3934470	HEPS CITRUS 400MLNLUBRIDE	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	525	ML	1	0.17%						
1976847	SHAMPOO ANTICAS L.RENOV	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	1.05%	1	1	1	1	1	1
232517	SHAMPOO ANTICAS CITRUS	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.77%	1	1	1	1	1	1
1976878	SHAMPOO ANTICAS LIMP.RENO	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML	1	0.57%	1	1	1	1	1	1
2814940	SHAMPOO ANTICAS SENSITIV	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.50%	1	1	1	1	1	1
3893937	SHAMPOO HPS LIMPIEZA RE	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	1	LT	1	0.49%	1	1	1	1	1	1
1976816	SHAMPOO ANTICAS 2EN1	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.45%	1	1	1	1	1	1
3836279	SHAMPOO ANTICAS CITRUS FR	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML	1	0.44%	1	1	1	1	1	1
3893944	SHAMPOO SUAVE	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	1	LT	1	0.44%	1	1	1	1	1	1
1976830	SHAMPOO ANTICAS HUMECTA	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.41%	1	1	1	1	1	1
3864142	SHAMPOO ANTICAS LISO SED0	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.34%	1	1	1	1	1	1
1976823	SHAMPOO ANTICAS MENTHOL	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.33%	1	1	1	1	1	1
3933121	SHAMPOO ANTICAS 2EN1 LI R	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.27%	1	1	1	1	1	1
1976861	SHAMPOO ANTICAS ACCION HU	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML	1	0.23%	1	1	1	1	1	1
3836286	SHAMPOO ANTICAS SENS ALOE	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML	1	0.23%	1	1	1	1	1	1
1976854	SHAMPOO ANTICAS VOLUMEN	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	400	ML	1	0.19%	1	1	1	1	1	1
3836668	SHAMPOO ANTICAS 2EN1 SUA	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML	1	0.17%	1	1	1	1	1	1
3933138	SHAMPOO ANTICAS 2EN1 LI R	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML	1	0.14%	1	1	1	1	1	1
3864135	SHAMPOO ANTICAS LISO SED0	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	700	ML	1	0.14%	1	1	1	1	1	1
1976892	ACONDIC ANTICAS HUMECTA	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	384	ML	1	0.12%	1	1	1	1	1	1
3864159	ACONDIC ANTICAS LISO SEDO	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	384	ML	1	0.11%	1	1	1	1	1	1
1976885	ACONDIC ANTICAS MENTHOL	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	384	ML	1	0.06%	1	1	1	1	1	1
1976908	ACONDIC ANTICAS VOLUMEN	PROCTER & GAMBLE	HEAD&SHOULDE	384	ML	1	0.02%						
	HERB ESS SH LISO SENSUAL 355MLx	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	355	ML			1	1	1	1	1	1
	HERB ESS AC LISO SENSUAL 340GRx	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	340	GR			1	1	1	1	1	1
	HERB ESS SH RIZO SENSUAL 355MLx	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	355	ML			1	1	1	1	1	1
	HERB ESS AC RIZO SENSUAL 340GRx	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	340	GR			1	1	1	1	1	1
	HERB ESS SH COLOR SENSUAL 355M	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	355	ML			1	1	1	1	1	1
	HERB ESS AC COLOR SENSUAL 340G	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	340	GR			1	1	1	1	1	1
934206	SHAMPOO CAB. GRASO	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	355	ML	1	0.28%	1	1	1	1	1	1
934176	SHAMPOO CAB. NORMAL	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	355	ML	1	0.19%	1	1	1	1	1	1
934183	SHAMPOO CAB. TEA'IDO	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	355	ML	1	0.18%	1	1	1	1	1	1
934220	ACONDIC CAB. TEA'IDO	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	340	ML	1	0.14%	1	1	1	1	1	1
934213	ACONDIC CAB. NORMAL	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	340	ML	1	0.12%	1	1	1	1	1	1
934190	SHAMPOO CAB. FINO	PROCTER & GAMBLE	HERBAL ESSENC	355	ML	1	0.11%	1	1	1	1	1	1
3942420	SHAMPOO GUARANA	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3942468	ACONDIC.GUARANA	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3942444	SHAMPOO MIEL Y GERMEN	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3942482	ACONDIC. MIEL Y GERMEN	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3942437	SHAMPOO MANZANA	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3942475	ACONDIC.MANZANA	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3942413	SHAMPOO ALOE	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3942451	ACONDIC. ALOE	UNILEVER	LE SANCY	930	ML			1	1	1	1	1	1
3908846	SHAMPOO FRESA KIDS	L OREAL	LOREAL KIDS	265	ML	2	0.39%	1	1	1	1	1	1
3908884	SHAMPOO MANGO KIDS	L OREAL	LOREAL KIDS	265	ML	2	0.26%	1	1	1	1	1	1
3908877	SHAMPOO MORA KIDS	L OREAL	LOREAL KIDS	265	ML	2	0.25%	1	1	1	1	1	1
3908860	SHAMPOO PI#A KIDS	L OREAL	LOREAL KIDS	265	ML	2	0.21%	1	1	1	1	1	1

3908853	SHAMPOO MELON KIDS	L OREAL	LOREAL KIDS	265	ML	2	0.20%	1	1	1	1	1	1
3908822	SHAMPOO TROPICAL KIDS	L OREAL	LOREAL KIDS	265	ML	2	0.15%	1	1	1	1	1	1
3908839	SHAMPOO PLATANO KIDS	L OREAL	LOREAL KIDS	265	ML	2	0.15%	1	1	1	1	1	1
2943442	SHAMPOO PANTENOL LISO SED	MARCA PROPIA	MARCA PROPIA	400	ML	1	0.04%	1	1	1	1	1	1
1115499	SHAMPOO PANTENOL NORMAL S	MARCA PROPIA	MARCA PROPIA	400	ML	1	0.04%	1	1	1	1	1	1
1115390	SHAMPOO PANTENOL GRASO	MARCA PROPIA	MARCA PROPIA	400	ML	1	0.04%	1	1	1	1	1	1
2943435	SHAMPOO PANTENOL ONDULADO	MARCA PROPIA	MARCA PROPIA	400	ML	1	0.03%	1	1	1	1	1	1
2943367	ACONDIC PANTENOL LISO S	MARCA PROPIA	MARCA PROPIA	400	ML	1	0.02%	1	1	1	1	1	1
2943350	ACONDIC PANTENOL ONDULADO	MARCA PROPIA	MARCA PROPIA	400	ML	1	0.02%	1	1	1	1	1	1
1116205	ACONDICPANTENOL MORMAL SS	MARCA PROPIA	MARCA PROPIA	400	ML	1	0.02%	1	1	1	1	1	1
788946	SHAMPOO ANTICAIDA NORMAL	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	UN	1	0.07%	1	1	1	1	1	1
1312850	SHAMPOO HENNA RUBIOS	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.06%	1	1	1	1	1	1
1437126	MASCARA CAPILAR HENNA RUB	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.06%	1	1	1	1	1	1
789660	SHAMPOO ANTICAIDA GRASO	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	UN	1	0.04%	1	1	1	1	1	1
1304596	SHAMPOO HENNA CASTA#O	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.03%	1	1	1	1	1	1
2946726	MASCARA CAB.CASTANOS	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.03%	1	1	1	1	1	1
2834313	ACONDIC ANTICAIDA	CRESSO	NAT. Y VIDA	1	UN	1	0.02%	1	1	1	1	1	1
1312881	SHAMPOO ALOE VERA	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.02%			1			
1312867	SHAMPOO GINSENG	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.02%			1			
1304381	SHAMPOO HENNA COBRIZOS	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.02%	1	1	1	1	1	1
2946702	MASCARA CAB.COBRIZOS	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.01%	1	1	1	1	1	1
2946719	MASCARA CAB.NEGROS	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.01%						
2834337	ACONDIC ANTIGRASA	CRESSO	NAT. Y VIDA	1	UN	1	0.01%			1			
1304404	SHAMPOO CAB. GRASO	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.00%						
1304572	SHAMPOO HENNA NEGRO	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.00%						
1304152	SHAMPOO ANTICAS	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.00%						
1312874	SHAMPOO CAMOMILLA	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.00%						
1436808	ACONDIC GINSENG	CRESSO	NAT. Y VIDA	300	ML	1	0.00%						
3377437	PACK SHAMPOO +TRATAMIENTO	LAB. BLUE STAR	NATURE	1000	GR	1	0.01%						
3377550	PACK SHAMPOO +TRAT CAPILA	LAB. BLUE STAR	NATURE	1000	GR	1	0.01%						
3377444	PACK SHAMPOO + TRAT. CAP	LAB. BLUE STAR	NATURE	1000	GR	1	0.01%						
3377543	PACK SHAMPOO +TRAT CAPILA	LAB. BLUE STAR	NATURE	1000	GR	1	0.01%						
2296029	SHAMPOO CLEAN HUMECTANTE	J&J	NEUTROGENA	300	ML	1	0.05%	1	1	1	1	1	1
1018486	SHAMPOO T.GEL TOTAL	J&J	NEUTROGENA	125	ML	E	0.04%	1	1	1	1	1	1
2291680	SHAMPOO CLEAN CAB. FINO	J&J	NEUTROGENA	300	ML	1	0.04%	1	1	1	1	1	1
2291222	ACONDIC CLEAN HUMECTANTE	J&J	NEUTROGENA	300	ML	1	0.03%	1	1	1	1	1	1
2296531	ACONDIC CLEAN CAB. FINO	J&J	NEUTROGENA	300	ML	1	0.01%	1	1	1	1	1	1
2366289	ACONDIC NEUTAR GEL	J&J	NEUTROGENA	130	ML	1	0.01%	1	1	1	1	1	1
2296319	ACONDIC CLEAN PROTECTOR	J&J	NEUTROGENA	300	ML	1	0.00%						
3942291	CREMA CAPILAR RIZOS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	227	GR		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3942277	CREMA CAPILAR FRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	227	GR		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3942284	CREMA CAPILAR LISO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	227	GR		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3867204	SHAMPOO ANTICAIDA	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.98%	1	1	1	1	1	1
3910047	SHAMPOO ANTIFRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.79%	1	1	1	1	1	1
3834176	SHAMPOO RIZOS DEFINIDOS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.70%	1	1	1	1	1	1
3834169	SHAMPOO LISO EXTREMO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.45%	1	1	1	1	1	1
3834244	SHAMPOO ANTICAS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.44%	1	1	1	1	1	1
3834268	ACONDIC RIZOS DEFINIDOS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.42%	1	1	1	1	1	1
3910085	ACONDIC ANTIFRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.42%	1	1	1	1	1	1
3834183	SHAMPOO COLOR RADIANTE	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.42%	1	1	1	1	1	1
3834237	SHAMPOO 2EN1 CUID. CLAS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.40%	1	1	1	1	1	1
3834206	SHAMPOO LISO SEDOSO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.40%	1	1	1	1	1	1
3867228	ACONDIC ANTICAIDA	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.39%	1	1	1	1	1	1
3834190	SHAMPOO HIDRAT. REVIT	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.36%	1	1	1	1	1	1
3867211	SHAMPOO ANTICAIDA	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.30%	1	1	1	1	1	1
3386200	ACONDIC COLOR RADIANTE	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	384	ML	1	0.29%	1	1	1	1	1	1
3834367	SHAMPOO RIZOS DEFINIDOS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.27%	1	1	1	1	1	1
3910054	SHAMPOO ANTIFRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.25%	1	1	1	1	1	1
3834251	ACONDIC LISO EXTREMO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.25%	1	1	1	1	1	1
3834220	SHAMPOO CUID. CLAS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.24%	1	1	1	1	1	1
2814889	CREMA PEINAR RIZOS HIDRAT	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	1	UN	1	0.22%	1	1	1	1	1	1
3842812	SHAMPOO 2EN1 CUID. CLAS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	1000	ML	1	0.21%	1	1	1	1	1	1
3834275	ACONDIC HIDRAT. REVIT	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.21%	1	1	1	1	1	1
3834282	ACONDIC LISO SEDOSO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.20%	1	1	1	1	1	1
3833810	ACONDIC RIZOS DEFINIDOS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.20%	1	1	1	1	1	1
3834350	SHAMPOO LISO EXTREMO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.19%	1	1	1	1	1	1
3902301	SHAMPOO RUBIO CLARO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	384	ML	1	0.19%	1	1	1	1	1	1
3834381	SHAMPOO HIDRAT. REVIT	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.18%	1	1	1	1	1	1
3857922	CREMA PEINAR RI	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	300	ML	1	0.18%	1	1	1	1	1	1
3834398	SHAMPOO LISO SEDOSO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.18%	1	1	1	1	1	1
3834374	SHAMPOO COLOR RADIANTE	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.17%	1	1	1	1	1	1
3902486	SHAMPOO RUBIO OSCURO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	384	ML	1	0.16%	1	1	1	1	1	1
3834329	CREMA TRAT. INT. RIZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.15%	1	1	1	1	1	1
3902493	SHAMPOO CASTA#O CLARO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	384	ML	1	0.14%	1	1	1	1	1	1

3910108	ACONDIC ANTIFRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.14%	1	1	1	1
3834213	SHAMPOO VOL. FUERZA	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.14%	1	1	1	1
3910016	CREMA TRAT. INT ANTIFRIZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.14%	1	1	1	1
3867242	CREMA TRAT. INT. ANTIC	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.13%	1	1	1	1
3910115	CREMA PEINAR ANTIFRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	300	ML	1	0.13%	1	1	1	1
3834343	CREMA TRAT. INT. HID	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.13%	1	1	1	1
3867259	ACONDIC ANTICAIDA	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.13%	1	1	1	1
3902547	ACONDIC RUBIO CLARO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.12%	1	1	1	1
3902509	ACONDIC RUBIO OSCURO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.11%	1	1	1	1
3833834	ACONDIC HIDRAT. REVIT	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.10%	1	1	1	1
3833735	ACONDIC LISO EXTREMO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.10%	1	1	1	1
3834336	CREMA TRAT. INT. COL	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.10%	1	1	1	1
3933114	SHAMPOO 2EN1 ANTIFRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	1000	ML	1	0.10%	1	1	1	1
3902288	SHAMPOO CASTA#O OSCURO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	384	ML	1	0.10%	1	1	1	1
3833827	ACONDIC COLOR RADIANTE	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.10%	1	1	1	1
3834312	CREMA TRAT. INT. LIS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.09%	1	1	1	1
3902516	ACONDIC CASTA#O CLARO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.09%	1	1	1	1
3833841	ACONDIC LISO SEDOSO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	750	ML	1	0.09%	1	1	1	1
3834305	ACONDIC CUID.CLAS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.09%	1	1	1	1
3867235	CREMA PEINAR ANTIC	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	300	ML	1	0.06%	1	1	1	1
3902295	SHAMPOO ROJIZOS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	384	ML	1	0.06%	1	1	1	1
3902523	ACONDIC CASTA#O OSCURO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.06%	1	1	1	1
3834299	ACONDIC VOL CUER	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.05%	1	1	1	1
3857915	CREMA PEINAR LI	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	300	ML	1	0.05%	1	1	1	1
3902530	ACONDIC ROJIZOS	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.04%	1	1	1	1
2814902	CREMA PEINAR LISO EXTREMO	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	1	UN	1	0.04%	1	1	1	1
2814926	CREMA PEINAR HIDRATANTE	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	1	UN	1	0.03%	1	1	1	1
3857946	CREMA PEINAR HID	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	300	ML	1	0.03%	1	1	1	1
2814711	CREMA PEINAR COLOR RADIAN	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	1	UN	1	0.03%	1	1	1	1
3857939	CREMA PEINAR COL	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	300	ML	1	0.02%				
2142982	CREMA PEINAR ANTIFRIZZ	PROCTER & GAMBLE	PANTENE	400	ML	1	0.00%				
3940679	SHAMPOO 2 EN 1	PROCTER & GAMBLE	PERT	1,000	ML		NUEVO	1	1	1	1
3942352	CREMA TRAT SABILA	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML		NUEVO	1	1	1	1
3942321	CREMA PEINAR HIDRATANTE	PROCTER & GAMBLE	PERT	300	ML		NUEVO	1	1	1	1
3942369	CREMA TRAT HIDRATANTE	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML		NUEVO	1	1	1	1
3942338	CREMA PEINAR GINSENG	PROCTER & GAMBLE	PERT	300	ML		NUEVO	1	1	1	1
3942376	CREMA TRAT GINSENG	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML		NUEVO	1	1	1	1
3942314	CREMA PEINAR VITAMINA E	PROCTER & GAMBLE	PERT	300	ML		NUEVO	1	1	1	1
3942345	CREMA TRAT VITAMINA E 4	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML		NUEVO	1	1	1	1
3940655	SHAMPOO SABILA	PROCTER & GAMBLE	PERT	700	ML		NUEVO	1	1	1	1
3940662	SHAMPOO GINSENG	PROCTER & GAMBLE	PERT	700	ML		NUEVO	1	1	1	1
3919378	SHAMPOO FRUTAL	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.37%	1	1	1	1
3855850	SHAMPOO ANTICAS	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.32%	1	1	1	1
3855843	SHAMPOO 2EN1	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.31%	1	1	1	1
3855799	SHAMPOO HIDRATANTE	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.28%	1	1	1	1
3899175	SHAMPOO ALOE	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.25%	1	1	1	1
3855829	SHAMPOO GINSENG	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.24%	1	1	1	1
3855812	SHAMPOO CITRUS	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.22%	1	1	1	1
3855805	SHAMPOO VITAMINA E	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.21%	1	1	1	1
3919392	SHAMPOO FRUTAL	PROCTER & GAMBLE	PERT	700	ML	2	0.17%	1	1	1	1
3855836	SHAMPOO COMPLETO	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.17%	1	1	1	1
3919408	ACONDIC FRUTAL	PROCTER & GAMBLE	PERT	384	ML	2	0.16%	1	1	1	1
3893920	SH PERT HIDRATANTE 1 LT	PROCTER & GAMBLE	PERT	1	LT	2	0.14%	1	1	1	1
3855904	ACONDIC HIDRATANTE	PROCTER & GAMBLE	PERT	384	ML	2	0.14%	1	1	1	1
3855768	SHAMPOO HIDRATANTE	PROCTER & GAMBLE	PERT	700	ML	2	0.13%	1	1	1	1
3899151	ACONDIC ALOE	PROCTER & GAMBLE	PERT	384	ML	2	0.12%	1	1	1	1
3855782	SHAMPOO COMPLETO	PROCTER & GAMBLE	PERT	700	ML	2	0.11%	1	1	1	1
3855775	SHAMPOO VITAMINA E	PROCTER & GAMBLE	PERT	700	ML	2	0.10%	1	1	1	1
3855744	ACONDIC VITAMINA E	PROCTER & GAMBLE	PERT	384	ML	2	0.10%	1	1	1	1
3855751	ACONDIC GINSENG	PROCTER & GAMBLE	PERT	384	ML	2	0.09%	1	1	1	1
3919439	CREMA TRAT. FRUTAL	PROCTER & GAMBLE	PERT	400	ML	2	0.07%	1	1	1	1
3899168	CREMA PEINAR ALOE	PROCTER & GAMBLE	PERT	300	ML	2	0.06%	1	1	1	1
3919415	CREMA PEINAR FRUTAL	PROCTER & GAMBLE	PERT	300	ML	2	0.05%	1	1	1	1
1364781	CREMA ACOND. ANTI-CAIDA	PETRIZZIO	PETRIZZIO	300	GR		NUEVO	1	1	1	1
1786934	SHAMPOO ANTICAIDA NORMAL	LAB. PETRIZZIO	PETRIZZIO	200	ML	E	0.04%				
2404431	AMPOLLAS CABELLO	LAB. PETRIZZIO	PETRIZZIO	5	ML	E	0.04%	1	1	1	1
399975	LOCION SPRAY ANTICAIDA	LAB. PETRIZZIO	PETRIZZIO	130	ML	E	0.03%				
1364811	SHAMPOO ANTIGRASA ANTICAI	LAB. PETRIZZIO	PETRIZZIO	400	ML	E	0.02%	1	1	1	1
1786941	SHAMPOO NUTRITIVO ANTIGRA	LAB. PETRIZZIO	PETRIZZIO	200	ML	E	0.00%				
2846538	SHAMPOO FRUTAL PERA MANZA	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.42%	1	1	1	1
2846521	SHAMPOO FRUTAL CEREZA LIM	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.31%	1	1	1	1
3904268	SHAMPOO CASTA#O COLOR	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.28%	1	1	1	1
2846552	SHAMPOO FRUTAL DURAZNO DA	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.27%	1	1	1	1
2846545	SHAMPOO FRUTAL POMELO NAR	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.18%	1	1	1	1

3904251	SHAMPOO RUBIO COLOR	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.16%	1	1	1	1	1	1
3904985	ACONDIC COLOR CASTA#O	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.12%						
2846507	ACONDIC FRUTAL PERA MANZA	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.11%	1	1	1	1	1	1
3934135	SHAMPOO NEGRO COLOR	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.10%	1	1	1	1	1	1
2846514	ACONDIC FRUTAL CEREZA LIM	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.09%	1	1	1	1	1	1
3833025	CREMA TRAT. DURAZNO DAMAS	DURANDIN	PILOTONIC	400	GR	3	0.09%	1	1	1	1	1	1
2846484	ACONDIC FRUTAL DURAZNO	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.08%	1	1	1	1	1	1
3904978	ACONDIC COLOR RUBIO	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.08%						
3904275	SHAMPOO ROJO COLOR	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.07%	1	1	1	1	1	1
3935460	SHAMPOO COLOR CASTA#O OSC	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.06%	1	1	1	1	1	1
3935453	SHAMPOO COLOR REALZA BLAN	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.05%	1	1	1	1	1	1
2846491	ACONDIC FRUTAL POMELO NAR	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.05%	1	1	1	1	1	1
3904992	ACONDIC COLOR ROJO	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.04%						
3935477	ACONDIC COLOR CASTA#O OSC	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.04%	1	1	1	1	1	1
3933398	ACONDICIONADOR NEGRO COLO	DURANDIN	PILOTONIC	285	ML	3	0.03%						
3939062	ACONDIC CASTA#O	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.02%	1	1	1	1	1	1
3935286	ACONDIC COLOR REALZA BLAN	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.01%	1	1	1	1	1	1
3939048	ACONDIC NEGRO	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.01%	1	1	1	1	1	1
3939055	ACONDIC RUBIO	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.01%	1	1	1	1	1	1
373548	SHAMPOO COLAG-	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.00%						
373524	SHAMPOO CAMOMILLA	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.00%						
2232676	SHAMPOO FRUTAL	DURANDIN	PILOTONIC	630	ML	3	0.00%						
3939031	ACONDIC ROJO	DURANDIN	PILOTONIC	410	ML	3	0.00%	1	1	1	1	1	1
3832905	CREMA TRAT. POMELO NARANJ	DURANDIN	PILOTONIC	400	GR	3	0.00%						
3832899	CREMA TRAT. PERA MANZANA	DURANDIN	PILOTONIC	400	GR	3	0.00%						
3833032	CREMA TRAT. CEREZA LIMONN	DURANDIN	PILOTONIC	400	GR	3	0.00%						
3899120	MASCARA CAPILAR ROBY C	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	GR	E	0.09%						
3894170	SHAMPOO NUTRITIVO C/BOMBA	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	CC	E	0.05%	1	1	1	1	1	1
3931134	AMPOLLAS MAGICAS	MARCA PROPIA	ROBY PRO	30	CC	E	0.04%						
3894163	SHAMPOO VITAL COLOR	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	CC	E	0.04%	1	1	1	1	1	1
3899052	ENJUAGUE NUTRITIVO C/BOMB	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	CC	E	0.03%	1	1	1	1	1	1
3899045	ENJUAGUE VITAL CON BOMBA	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	CC	E	0.03%	1	1	1	1	1	1
3899106	TRAT.	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	CC	E	0.02%						
3899076	TRAT. TRIPLE ACCION	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	ML	E	0.02%						
3894194	SHAMPOO VITAL COLOR	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2000	CC	E	0.02%						
3894187	SHAMPOO NATURAL	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	CC	E	0.01%	1	1	1	1	1	1
3894200	SHAMPOO NUTRITIVO	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2000	CC	E	0.01%						
3899038	SHAMPOO NATURAL	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2000	CC	E	0.01%						
3935118	REPARADOR INSTANTANEO	MARCA PROPIA	ROBY PRO	265	CC	E	0.01%						
3899113	TRAT.	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2000	CC	E	0.01%						
3902202	CREMA DE ENJUAGUE NUTRITI	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2	LT	E	0.01%						
3902196	CREMA DE ENJUAGUE VITAL C	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2	LT	E	0.01%						
1331318	PACK SHAMPOO 500 ML+ SPRA	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2	UN	E	0.01%						
3899069	ENJUAGUE NATURAL CON BOMB	MARCA PROPIA	ROBY PRO	500	CC	E	0.01%	1	1	1	1	1	1
1331134	PACK.SHAMPOO 500 ML.C/BOM	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2	UN	E	0.00%						
3902219	CREMA DE ENJUAGUE NATURAL	MARCA PROPIA	ROBY PRO	2	LT	E	0.00%						
767590	SHAMPOO INTENSIVO.	MARCA PROPIA	SEBORIN	250	ML	E	0.08%	1	1	1	1	1	1
767583	SHAMPOO USO FRECUENTE.	MARCA PROPIA	SEBORIN	250	ML	E	0.07%	1	1	1	1	1	1
3940587	SHAMPOO ANTISPONGE	UNILEVER	SEDAL	650	ML		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3940570	SHAMPOO MIEL Y GERMEN	UNILEVER	SEDAL	650	ML		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3942659	ACONDIC. ANTI SPONGE	UNILEVER	SEDAL	650	ML		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3942666	ACONDIC. MIEL GERMEN	UNILEVER	SEDAL	650	ML		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3941553	SHAMPOO CAIDA DEFENSE	UNILEVER	SEDAL	350	ML		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3940594	SHAMPOO CERAMIDAS	UNILEVER	SEDAL	650	ML		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3941560	ACONDICIONADOR CAIDA DEFE	UNILEVER	SEDAL	350	ML		NUEVO	1	1	1	1	1	1
3839089	SHAMPOO PALTA	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	1.24%	1	1	1	1	1	1
2677545	SHAMPOO CONTROL HUMECTANT	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	1.24%	1	1	1	1	1	1
822237	SEDAL SH SOS CERAMIDAS	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.81%	1	1	1	1	1	1
2101507	SHAMPOO HIDRALOE	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.72%	1	1	1	1	1	1
2949147	SHAMPOO MIEL Y GERMEN	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.70%	1	1	1	1	1	1
3839096	ACONDIC PALTA	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.69%	1	1	1	1	1	1
3832455	SHAMPOO GUARANA	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.66%	1	1	1	1	1	1
2585802	SHAMPOO LISSAGE	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.57%	1	1	1	1	1	1
2100715	CREMA PEINAR HIDRALOE	UNILEVER	SEDAL	300	ML	2	0.54%	1	1	1	1	1	1
2000206	SHAMPOO FRESH EXTEND	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.50%	1	1	1	1	1	1
2108667	ACONDIC HIDRALOE	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.46%	1	1	1	1	1	1
835756	SEDAL AC SOS CERAMIDAS	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.46%	1	1	1	1	1	1
2949369	ACONDIC MIEL Y GERMEN	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.45%	1	1	1	1	1	1
837002	SHAMPOO DUO NORMAL	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.44%	1	1	1	1	1	1
3877586	SHAMPOO ANTISPONGE	UNILEVER	SEDAL	700	ML	2	0.39%						
3877593	SHAMPOO COLOR VITAL	UNILEVER	SEDAL	700	ML	2	0.36%						
2677538	ACONDIC CONTROL HUMECTANT	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.34%	1	1	1	1	1	1
3839102	CREMA PEINAR PALTA	UNILEVER	SEDAL	300	ML	2	0.34%	1	1	1	1	1	1
2585833	ACONDIC LISSAGE	UNILEVER	SEDAL	350	ML	2	0.34%	1	1	1	1	1	1

Anexo 5: Matriz de asignación de caras por SKU

COD. BARRA	PLU	NOMBRE	CONT.	MED	TIER	TIPO	MARCA	PROVEEDOR	CARAS	CARAS OBJ
4056800011629	609289	ACOND.CABELLO TEÑIDO	300	ML	3	ACONDICIONADO	WELLAPON	P&G	1	1
7896016116001	610179	ACOND.TODO TIPO CABELLO	300	ML	3	ACONDICIONADO	WELLAPON	P&G	1	1
7896016106811	610827	ACONDIC.CABELLO RIZADO	300	ML	3	ACONDICIONADO	WELLAPON	P&G	1	1
7896016110887	1320152	BALSAMO CABELLO MIXTO	300	ML	3	ACONDICIONADO	WELLAPON	P&G	1	1
4056800011599	615860	SH. CABELLO TEÑIDO	300	ML	3	SHAMPOO	WELLAPON	P&G	1	1
7896016115967	621960	SH. TODO TIPO CABELLO	300	ML	3	SHAMPOO	WELLAPON	P&G	1	1
7896016106804	606684	SH.CABELLO RIZADO	300	ML	3	SHAMPOO	WELLAPON	P&G	1	1
7896016110870	1319125	SHAMPOO CABELLO MIXTO	300	ML	3	SHAMPOO	WELLAPON	P&G	1	1
22400190655	815062	SHAMPOO PROT.DEL COLOR	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	2
22400191355	262736	SHAMP. EXTRA CUERPO COLAG	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400000657	534970	SHAMPOO EQUILIBRANTE	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	2	2
22400194721	2285412	SHAMPOO FORTIC.KERATINA	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400190259	262712	SHAMP.BRILLO REVITALIZANT	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	2	2
22400000565	262705	SHAMP.HUMECT.ALOE NATURAL	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	2
22400191379	262729	SHAMP.SUAVIDAD EXTRA	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400197517	815437	ACONDICIONADOR CAB.TEÑIDO	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400197036	262767	ACONDIC.JOJOBA	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400197531	262743	ACONDIC. BALSAMO ALOE	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400197029	262750	ACONDIC.HENNA	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7752902087810	1909784	SHAMPOO HERBAL MANZANILLA	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	2
22400198910	2281032	ACOND.FORTIFI.KERATINA	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400197012	262774	ACONDICION.COLAGENO	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7804922000727	2072074	ACOND.HERBAL MANZANILLA	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400340074	1867770	SHAMPOO HERBAL KIWI	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	2
22400341071	1867978	ACONDIC.HERBAL KIWI	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
22400000787	344081	CREMA ACOND.CABELLO NORMA	43	ML	2	TRATAMIENTO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520055597	3931691	ACOND HERBAL MIEL Y ALMEN	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520055580	3931707	ACOND HERBAL OLIVA Y GINS	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520055573	3931684	ACOND HERBAL QUILLAY Y ME	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520055078	3940440	ACONDIC. CASTAÑOS VITALES	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520055061	3940457	ACONDIC. ROJOS IRRESISTIB	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	0
7791520055047	3940433	ACONDIC. RUBIOS LUMINOSOS	444	ML	2	ACONDICIONADO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520050103	3940419	SHAMPOO CASTAÑOS VITALES	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520050592	3931721	SHAMPOO HERBAL MIEL Y ALM	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520050585	3931738	SHAMPOO HERBAL OLIVA Y GI	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520050578	3931714	SHAMPOO HERBAL QUILLAY Y	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520050097	3940426	SHAMPOO ROJOS IRRESISTIBL	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7791520050080	3940402	SHAMPOO RUBIOS LUMINOSOS	444	ML	2	SHAMPOO	VO5	KEY COMPANY	1	1
7804920021281	630993	SHAMPOO ANTICASPA ALOE	400	ML	2	SHAMPOO	VITAPELINA	BALLERINA	1	1
7804920021267	631143	SHAMPOO ANTICASPA CITRICO	400	ML	2	SHAMPOO	VITAPELINA	BALLERINA	2	2
7804920021243	631167	SHAMPOO ANTICASPA SOFT	400	ML	2	SHAMPOO	VITAPELINA	BALLERINA	1	1
7804927080212	3935514	ACONDICIONADOR ANTICAIDA	500	ML	1	ACONDICIONADO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080267	3935552	ACONDICIONADOR ANTIFRIZZ	500	ML	1	ACONDICIONADO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080281	3935576	ACONDICIONADOR CENTAUREAS	500	ML	1	ACONDICIONADO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080311	3935538	ACONDICIONADOR MANZANILLA	500	ML	1	ACONDICIONADO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080236	1320688	SHAMPOO ANTIC CABEL SECO	500	ML	1	SHAMPOO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080199	3935507	SHAMPOO ANTICAIDA CAB.DEB	500	ML	1	SHAMPOO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080229	1321562	SHAMPOO ANTICASPA C/GRASO	500	ML	1	SHAMPOO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080250	3935545	SHAMPOO ANTIFRIZZ	500	ML	1	SHAMPOO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080274	3935569	SHAMPOO CENTAUREAS CAB.CA	500	ML	1	SHAMPOO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
7804927080298	3935521	SHAMPOO MANZANILLA CAB.CL	500	ML	1	SHAMPOO	VENDOME	KONI-COFARM	1	1
5012254056691	3946763	ACONDIC. HIDRATACION PROF	900	ML	E	ACONDICIONADO	TRESEMME	KEY COMPANY	2	0
5012254056714	3946756	ACONDIC. HUMECTANTE	900	ML	E	ACONDICIONADO	TRESEMME	KEY COMPANY	2	0
5012254056721	3946770	ACONDIC. REVITALIZANTE CO	900	ML	E	ACONDICIONADO	TRESEMME	KEY COMPANY	2	0
5012254059296	1311242	ACONDICIONAD ANTIQUIEBRE	900	ML	E	ACONDICIONADO	TRESEMME	KEY COMPANY	2	0
5012254059272	1311037	SHAMPOO ANTIQUIEBRE	900	ML	E	SHAMPOO	TRESEMME	KEY COMPANY	4	0
5012254056707	3946732	SHAMPOO HIDRATACION PROFU	900	ML	E	SHAMPOO	TRESEMME	KEY COMPANY	3	0
5012254056660	3946725	SHAMPOO LIMPIEZA PROFUNDA	900	ML	E	SHAMPOO	TRESEMME	KEY COMPANY	3	0
5012254056653	3946749	SHAMPOO REVITALIZANTE COL	900	ML	E	SHAMPOO	TRESEMME	KEY COMPANY	2	0
7791520082746	3946848	CREMA DE PEINAR PROTECT C	220	ML	E	TRATAMIENTO	TRESEMME	KEY COMPANY	2	0
7791520082722	3946794	CREMA TRAT. REMODELADO	450	ML	E	TRATAMIENTO	TRESEMME	KEY COMPANY	2	0
22400623924	3946916	LOCION PROTECTORA DEL CAL	236	ML	E	TRATAMIENTO	TRESEMME	KEY COMPANY	3	0
77043184752	1244670	NO FRIZ COMPLEMENTO REEST	30	ML	2	TRATAMIENTO	STIVES	KEY COMPANY	1	1
77043186114	471107	ACOND.BARRO MILAGROSO	198	ML	2	ACONDICIONADO	STIVES	KEY COMPANY	1	1
77043621301	1727784	SHAMPOO SWISS CHAMOMILLE	600	ML	2	SHAMPOO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1
77043621509	1727777	SHAMPOO SWISS SPA VAINILL	600	ML	2	SHAMPOO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1
77043621103	1727760	SHAMPOO SWISS SPA ALOE	600	ML	2	SHAMPOO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1
77043621608	1727791	SHAMPOO SWISS SPA CITRUS	600	ML	2	SHAMPOO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1
77043622308	1727845	CONDITIONER SWISS CHAMOMI	600	ML	2	ACONDICIONADO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1
77043622100	2006260	CONDITIONER SWISS ALOE	600	ML	2	ACONDICIONADO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1
77043622605	1727852	CONDITIONER SWISS CITRUS	600	ML	2	ACONDICIONADO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1
77043622506	1727838	CONDITIONER S. SPA VAINIL	591	ML	2	ACONDICIONADO	ST IVES	KEY COMPANY	1	1

7804945013230	3904053	ACONDIC. COLOR	410	ML	2	ACONDICIONADO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945013247	3904060	ACONDIC. FACIL DE PEINAR	410	ML	2	ACONDICIONADO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945013254	3904077	ACONDIC. LISO Y SEDOSO	410	ML	2	ACONDICIONADO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945013261	3904084	ACONDIC. RIZOS	410	ML	2	ACONDICIONADO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945013278	3904091	ACONDIC. SEDOSO Y FUERTE	410	ML	2	ACONDICIONADO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945013285	3904107	ACONDIC. VOLUMEN	410	ML	2	ACONDICIONADO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945012264	3904015	SHAMPOO COLOR RADIANTE	550	ML	2	SHAMPOO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945012288	3904039	SHAMPOO FACIL DE PEINAR	550	ML	2	SHAMPOO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945012295	3904046	SHAMPOO LISO Y SEDOSO	550	ML	2	SHAMPOO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945012271	3904022	SHAMPOO RIZOS DEFINIDOS	550	ML	2	SHAMPOO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945012240	3903995	SHAMPOO SEDOSO Y FUERTE	550	ML	2	SHAMPOO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945012257	3904008	SHAMPOO VOLUMEN BRILLO	550	ML	2	SHAMPOO	SIMOND'S	DURANDIN	1	1
7804945001169	81511	SHAMPOO ADULTO	650	ML	2	SHAMPOO	SIMOND S	DURANDIN	1	1
7804945001152	12454	SHAMPOO ADULTO	360	CC	2	SHAMPOO	SIMOND S	DURANDIN	1	1
7791293003368	2677545	SHAMPOO CONTROL HUMECTANTE	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	4	5
7791293003290	822237	SHAMPOO CERAMIDAS	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	3
7791293003382	837002	SHAMPOO DUO NORMAL	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	3	2
7791293003542	2101507	SHAMPOO HIDRALOE	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	3
7791293003917	2108667	ACONDICIONADOR HIDRALOE	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	2	2
7898422740245	3832462	ACONDICIONADOR GUARANA 35	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	2	2
7891037007581	2100715	CREMA PARA PEINAR HIDRALO	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	2
7791293003801	835756	ACONDIC. CERAMIDAS	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	1	2
7791293003849	2677538	ACONDICION CONTROL HUMECT	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	3	2
7791293003597	2585802	SHAMPOO LISSAGE	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	2
7791293003481	3832455	SHAMPOO GUARANA 350	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	3	3
7898422742447	2585819	CREMA PARA PEINAR LISSAGE	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7791293003948	2585833	BALSAMO LISSAGE	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	1	2
7898422742430	464024	CREMA PARA PEINAR CERAMID	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7898422742515	2297514	SEDAL CREMA TRAT.CERAMIDA	450	GR	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7791293003429	2000206	SHAMPOO FRESH EXTEND	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	3	2
7791293003764	3839096	ACONDICIONADOR PALTA	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	3	3
7891037014084	3839089	SHAMPOO PALTA	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	3	5
7891037006294	2949369	ACONDIC. MIEL Y GERME	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	2	2
7898422742508	2585826	CREMA TRATAMIENTO LISSAGE	450	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7891037007574	2234700	CREMA DE TRAT.HIDRALOE PO	450	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7791293003665	2949147	SHAMPOO MIEL Y GERME	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	3
7898422742454	3839102	CREMA DE PEINAR PALTA	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	2
7791293004488	3907603	ACOND ROJOS VIBRANTES	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7791293004501	3907610	ACOND RUBIOS RADIANTES	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	2	1
7791293004495	3907597	ACOND. CASTANOS SEDAL	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7791293006741	3937952	ACONDIC NEGROS LUMINOSOS	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7702006910705	3942659	ACONDIC. ANTI SPONGE	650	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	2	0
7702006910729	3942666	ACONDIC. MIEL GERME	650	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	2	0
7791293007120	3941560	ACONDICIONADOR CAIDA DEFE	350	ML	2	ACONDICIONADO	SEDAL	UNILEVER	3	0
7702006910620	3940587	SHAMPOO ANTISPONGE	650	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	0
7702006912136	3941553	SHAMPOO CAIDA DEFENSE	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	4	0
7791293004464	3907566	SHAMPOO CASTA#OS INTENSOS	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	1
7791293006055	3940594	SHAMPOO CERAMIDAS	650	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	0
7702006910644	3940570	SHAMPOO MIEL Y GERME	650	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	0
7791293006765	3937990	SHAMPOO NEGROS LUMINOSOS	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7791293004457	3907573	SHAMPOO ROJOS VIBRANTES	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7791293004471	3907580	SHAMPOO RUBIOS RADIANTES	350	ML	2	SHAMPOO	SEDAL	UNILEVER	2	1
7898422745318	3937976	CR PEINAR NEGROS LUMINOSO	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7898422744144	3919453	CREMA DE PEINAR CASTA#OS	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7898422740184	3867273	CREMA DE TRATAMIENTO PALT	450	GR	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	2	1
7898422744137	3919446	CREMA PEINAR ROJOS VIBRAN	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	1	1
7898422744120	3919460	CREMA PEINAR RUBIOS RADIA	300	ML	2	TRATAMIENTO	SEDAL	UNILEVER	2	1
7804910034697	767590	SHAMPOO INTENSIVO.	250	ML	E	SHAMPOO	SEBORIN	DIMASA	1	1
7804910034673	767583	SHAMPOO USO FRECUENTE.	250	ML	E	SHAMPOO	SEBORIN	DIMASA	1	1
7793680670306	3894187	SHAMPOO NATURAL	500	CC	E	SHAMPOO	ROBY PRO	LIDER	2	1
7793680670207	3894170	SHAMPOO NUTRITIVO CON BOM	500	CC	E	SHAMPOO	ROBY PRO	LIDER	1	1
7793680670108	3894163	SHAMPOO VITAL COLOR	500	CC	E	SHAMPOO	ROBY PRO	LIDER	2	1
7793680672300	3899069	ENJUAGUE NATURAL CON BOMB	500	CC	E	TRATAMIENTO	ROBY PRO	LIDER	2	1
7793680672201	3899052	ENJUAGUE NUTRITIVO CON BO	500	CC	E	TRATAMIENTO	ROBY PRO	LIDER	1	1
7793680672102	3899045	ENJUAGUE VITAL CON BOMBA	500	CC	E	TRATAMIENTO	ROBY PRO	LIDER	2	1
7804945042100	2846538	SH.FRUTAL PERA MANZANA	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	2
7804945042117	2846521	SH.FRUTAL CEREZA LIMON	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	2
7804945043107	2846507	ACOND.FRUTAL PERA MANZANA	285	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945043114	2846514	ACOND.FRUTAL CEREZA LIMON	285	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042124	2846552	SH.FRUTAL DURAZNO-DAMASCO	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	2
7804945043121	2846484	ACOND.FRUTAL DURAZNO	285	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945043411	3935286	ACOND.COLOR BLANCO	410	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945043404	3935477	ACOND.COLOR CASTA#O OSCUR	410	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945043138	2846491	ACOND.FRUTAL POMELO NARAN	285	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1

7804945043442	3939062	ACONDICIONADOR CASTA#O	410	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945043459	3939048	ACONDICIONADOR NEGRO	410	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945043435	3939031	ACONDICIONADOR ROJO	410	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945043428	3939055	ACONDICIONADOR RUBIO	410	ML	3	ACONDICIONADO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042131	2846545	SH.FRUTAL POMELO NARANJA	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042315	3904268	SHAMPOO CASTA(O COLOR	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042353	3935460	SHAMPOO COLOR CASTA#O OSC	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042346	3935453	SHAMPOO COLOR REALZA BLAN	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042339	3934135	SHAMPOO NEGRO COLOR	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042322	3904275	SHAMPOO ROJO COLOR	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804945042308	3904251	SHAMPOO RUBIO COLOR	410	ML	3	SHAMPOO	PILOTONIC	DURANDIN	1	1
7804907738423	2404431	AMPOLLAS CABELLO	5	ML	E	TRATAMIENTO	PETRIZZIO	PETRIZZIO	1	1
7804907772762	1364811	SHAMPOO ANTIG. ANTI.CAID	300	GR	E	SHAMPOO	PETRIZZIO	PETRIZZIO	1	1
7804907772731	1364781	CREMA ACOND. ANTI-CAIDA	300	GR	E	TRATAMIENTO	PETRIZZIO	PETRIZZIO	1	0
7590002032015	3855904	ACONDICIONAD HIDRATANTE	384	ML	2	ACONDICIONADO	PERT	P&G	1	1
7501001277536	3899151	ACONDICIONADOR ALOE	384	ML	2	ACONDICIONADO	PERT	P&G	1	1
7501007410951		PERT ACOND ANTIFRIZZ	384	ML	2	ACONDICIONADO	PERT	P&G	1	0
7501001321666	3919408	PERT ACOND FRUTAL	384	ML	2	ACONDICIONADO	PERT	P&G	1	1
7590002045824	3855751	PERT ACOND GINSENG 384X12	384	ML	2	ACONDICIONADO	PERT	P&G	1	1
7590002032022	3855744	PERT ACOND VITAMINA E 384	384	ML	2	ACONDICIONADO	PERT	P&G	1	1
7501001321611	3919392	PERT FRUTAL SHAMPOO	700	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	1
7501001321628	3919378	PERT FRUTAL SHAMPOO	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	2
7590002032008	3855843	PERT SH 2EN1 400X12	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	1
7590002031971	3855850	PERT SH ANTICASPA 400X12	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	2	2
7590002031995	3855812	PERT SH CITRUS 400X12	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	2	1
7590002031988	3855836	PERT SH COMPLETO 400X12	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	1
7590002032053	3855782	PERT SH COMPLETO 700X10	700	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	1
7590002045794	3855829	PERT SH GINSENG 400X12	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	2
7590002031957	3855799	PERT SH HIDRATANTE 400 X	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	2
7590002032039	3855768	PERT SH HIDRATANTE 700X 1	700	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	1
7590002031964	3855805	PERT SH VITAMINA E 400X1	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	1
7590002032046	3855775	PERT SH VITAMINA E 700X10	700	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	1
7501007410913		PERT SHAMPOO ANTIFRIZZ	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	0
7501007410920		PERT SHAMPOO ANTIFRIZZ	700	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	0
7501001164300	3893920	SH PERT HIDRATANTE 1 LT	1	LT	2	SHAMPOO	PERT	P&G	2	1
7501001164317	3940679	SHAMPOO 2 EN 1	1,000	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	0
7501001277512	3899175	SHAMPOO ALOE	400	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	2
7590002045800	3940662	SHAMPOO GINSENG	700	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	0
7501001315818	3940655	SHAMPOO SABILA	700	ML	2	SHAMPOO	PERT	P&G	1	0
7501001313340	3942338	CREMA PEINAR GINSENG	300	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001313326	3942321	CREMA PEINAR HIDRATANTE	300	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001313364	3942314	CREMA PEINAR VITAMINA E	300	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001277567	3899168	CREMA PELO ALOE	300	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	1
7501001313357	3942376	CREMA TRAT GINSENG	400	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001313333	3942369	CREMA TRAT HIDRATANTE	400	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001313319	3942352	CREMA TRAT SABILA	400	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001313371	3942345	CREMA TRAT VITAMINA E 4	400	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001321680	3919415	FRUTAL CREMA PEINAR	300	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	1
7501001321697	3919439	FRUTAL TRAT CREMA	400	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	1
7501007410982		PERT CREMA DE PEINAR ANTIFRIZZ	300	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501007410999		PERT CREMA TRATAMIENTO ANTIF	400	ML	2	TRATAMIENTO	PERT	P&G	1	0
7501001164645	3834176	SH RIZOS DEFINIDO	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	3	2
7501001168995	3834237	2EN1 CUID-CLAS 40	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001165321	3834268	ACOND LISO-SEDO 400	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	3	2
7501001165284	3834190	SH HIDRA-REVIT 40	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
7501001165345	3834183	SH COLOR-RADIANTE	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	2
7501001165246	3834169	SH LISO-EXTREMO 4	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	2
7501001169008	3834244	SH.ANTICASPA 400M	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	2
7501001170318	3834350	SH LISO EXTR 750M	750	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001165253	3834251	ACOND LISO-EXTR 400	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001165291	3834275	ACOND HIDR-REVI 400	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001165314	3834206	SH.LISO-SEDO 400M	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
7590002041956	2814889	CREMA RIZOS HIDRATADOS	1	UN	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170387	3834367	SH RIZO-DEFIN 750	750	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
7501001170394	3833810	ACOND RIZOS-DEFINID	750	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	2	1
7501001170417	3834374	SH COLO RADI 750M	750	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001164690	3834381	SH HIDR-REVI 750M	750	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170325	3833735	ACOND LISO EXTREMO	750	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001168971	3834220	PRO HEAL CUID-CLA	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001164652	3834213	SH VOLU-CUER 400M	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001168988	3834305	ACOND CUID-CLAS 400	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001165260	3834282	ACOOND LISO-SEDO 400	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170363	3833834	ACOND HIDR-REVI 750	750	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170349	3833841	ACOOND LISO-SEDO 750	750	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1

7501001170479	3834329	HIDROCREM INT RIZ	400	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170332	3834398	SH.LISO-SEDO 750M	750	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170424	3833827	ACOND COLOR RADIANT	750	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001164706	3834336	HIDROCREM INT COL	400	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7590002041963	2814711	CREMA COLOR RADIANTE	1	UN	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170462	3834343	HIDROCREM INT HID	400	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001169015	3834299	ACOOND VOLU-CUER 400	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170455	3834312	HIDROCREM INT LIS	400	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	2	1
7501001319908	3910085	ACO ANTIFRIZZ 400ML	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	2	2
7501001319915	3910108	ACO ANTIFRIZZ 750ML	750	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	2	1
7501001303518	3867228	ACOND ANTICAIDA PANTENE 4	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	2	1
7501001303532	3867259	ACOND ANTICAIDA PANTENE 7	750	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
80878018666	3902516	ACONDIC. CASTA#O CLARO	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
80878018680	3902523	ACONDIC. CASTA#O OSCURO	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
80878018635	3902547	ACONDIC. RUBIO CLARO	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
80878018642	3902509	ACONDIC. RUBIO OSCURO	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
80878018703	3902530	ACONDIC.ROJIZOS	400	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001165352	3386200	ACONDICIONADOR COLOR RADI	384	ML	1	ACONDICIONADO	PANTENE	P&G	1	1
7501001164683	3842812	PANTENE 2-1CUID-CLAS 1000	1,000	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
7501001319984	3933114	PANTENE FRIZZ SH 2IN1	1,000	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
7501001303464	3867204	SH ANTICAIDA PANTENE 400M	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	3
7501001303471	3867211	SH ANTICAIDA PANTENE 750M	750	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	1	1
7501001319847	3910047	SH ANTIFRIZZ 400ML	400	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	3
7501001319861	3910054	SH ANTIFRIZZ 750ML	750	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
80878018697	3902295	SHAMPOO CABELLOS ROJIZOS	384	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
80878018659	3902493	SHAMPOO CASTA#O CLARO	384	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
80878018673	3902288	SHAMPOO CASTA#O OSCURO	384	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
80878018611	3902301	SHAMPOO RUBIO CLARO	384	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
80878018628	3902486	SHAMPOO RUBIO OSCURO	384	ML	1	SHAMPOO	PANTENE	P&G	2	1
7501001319892	3910016	CREAM INT ANTIFRIZZ	400	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	2	1
7501001319922	3910115	CREM PEIN ANTIFRIZZ 300M	300	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001303549	3867235	CREM PEINAR ANTIC PANTENE	300	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	2	1
7501001397173	3942277	CREMA CAPILAR FRIZZ	227	GR	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	2	0
7501001397180	3942284	CREMA CAPILAR LISO	227	GR	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	2	0
7501001397166	3942291	CREMA CAPILAR RIZOS	227	GR	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	2	0
7590002041970	2814926	CREMA HIDRATANTE	1	UN	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001303556	3867242	CREMA INT ANTIC PANTENE 4	400	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7590002041840	2814902	CREMA LISO EXTREMO	1	UN	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170097	3857939	PANTENE HDRCRE PEI CE COL	300	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170103	3857946	PANTENE HDRCRE PEI EC HID	300	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170073	3857915	PANTENE HDRCRE PEI EC LI	300	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
7501001170080	3857922	PANTENE HDRCRE PEI EC RI	300	ML	1	TRATAMIENTO	PANTENE	P&G	1	1
3574660102147	1018486	SHAMPOO T GEL TOTAL	125	ML	E	SHAMPOO	NEUTROGENA	KEY COMPANY	1	1
70501026304	2296029	SHAMPOO CLEAN HUMECTANTE	300	ML	E	SHAMPOO	NEUTROGENA	KEY COMPANY	1	1
70501027202	2296531	ACOND.CLEAN CABELLO FINO	300	ML	E	ACONDICIONADO	NEUTROGENA	KEY COMPANY	1	1
70501027301	2291222	ACOND.CLEAN HUMECTANTE	300	ML	E	ACONDICIONADO	NEUTROGENA	KEY COMPANY	1	1
70501026205	2291680	SHAMPOO CLEAN CABELLO FIN	300	ML	E	SHAMPOO	NEUTROGENA	KEY COMPANY	1	1
8414002075362	2946726	MASCARILLA CAB.CASTANOS	300	ML	E	TRATAMIENTO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
8414002075195	2946702	MASCARILLA CAB.COBRIZOS	300	ML	E	TRATAMIENTO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
8414002076345	2834313	ACOND.ANTICAIDA	1	UN	E	ACONDICIONADO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
8414002079001	788946	SH.ANTICAIDA NORMAL	300	UN	E	SHAMPOO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
8414002079025	789660	SH.ANTICAIDA GRASO	300	UN	E	SHAMPOO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
8414002075355	1437126	MASC.CAPILAR HENNA RUBIO	300	ML	E	TRATAMIENTO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
8414002075607	1304381	SHAMPOO HENNA COBRIZOS	300	ML	E	SHAMPOO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
13034696	1312850	SHAMPOO HENNA RUBIOS	300	ML	E	SHAMPOO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
8414002740208	1304596	SHAMPOO.HENNA CASTAÑO	300	ML	E	SHAMPOO	NATURALEZA	CRESSO	1	1
7501027218384	3908846	SHAMPOO FRESA KIDS	265	ML	2	SHAMPOO	LOREAL KIDS	L'OREAL	2	2
7501027280657	3908884	SHAMPOO MANGO KIDS	265	ML	2	SHAMPOO	LOREAL KIDS	L'OREAL	2	1
7501027258946	3908853	SHAMPOO MELON KIDS	265	ML	2	SHAMPOO	LOREAL KIDS	L'OREAL	1	1
7501027280640	3908877	SHAMPOO MORA KIDS	265	ML	2	SHAMPOO	LOREAL KIDS	L'OREAL	2	1
7501027258953	3908860	SHAMPOO PI#A KIDS	265	ML	2	SHAMPOO	LOREAL KIDS	L'OREAL	1	1
7501027297129	3908839	SHAMPOO PLATANO KIDS	265	ML	2	SHAMPOO	LOREAL KIDS	L'OREAL	1	1
7501027222374	3908822	SHAMPOO TROPICAL KIDS	265	ML	2	SHAMPOO	LOREAL KIDS	L'OREAL	1	1
7804910062782	1115390	SHAMPOO PANTENOL GRASO	400	ML	1	SHAMPOO	LIDER	LIDER	2	1
7804910119653	2943350	ACONDIC. PANTENOL ONDULAD	400	ML	1	ACONDICIONADO	LIDER	LIDER	1	1
7804910119660	2943442	SHAMPOO PANTENOL LISO SED	400	ML	1	SHAMPOO	LIDER	LIDER	2	1
7804910119646	2943435	SHAMPOO PANTENOL ONDULADO	400	ML	1	SHAMPOO	LIDER	LIDER	1	1
7804910119677	2943367	ACONDIC.PANTENOL LISO S	400	ML	1	ACONDICIONADO	LIDER	LIDER	2	1
7804910062775	1115499	SHAMPOO PANTENOL NORMAL S	400	ML	1	ACONDICIONADO	LIDER	LIDER	1	1
7804910062829	1116205	ACONDIC.PANTENOL MORMAL S	400	ML	1	ACONDICIONADO	LIDER	LIDER	1	1
7791293007625	3942451	ACONDIC. ALOE	930	ML	3	ACONDICIONADO	LE SANCY	UNILEVER	1	0
7791293007427	3942482	ACONDIC. MIEL Y GERMEN	930	ML	3	ACONDICIONADO	LE SANCY	UNILEVER	1	0
7791293007380	3942468	ACONDIC.GUARANA	930	ML	3	ACONDICIONADO	LE SANCY	UNILEVER	1	0
7791293007441	3942475	ACONDIC.MANZANA	930	ML	3	ACONDICIONADO	LE SANCY	UNILEVER	1	0

7791293007489	3942413	SHAMPOO ALOE	930	ML	3	SHAMPOO	LE SANCY	UNILEVER	1	0
7791293007373	3942420	SHAMPOO GUARANA	930	ML	3	SHAMPOO	LE SANCY	UNILEVER	1	0
7791293007434	3942437	SHAMPOO MANZANA	930	ML	3	SHAMPOO	LE SANCY	UNILEVER	1	0
7791293007397	3942444	SHAMPOO MIEL Y GERMEN	930	ML	3	SHAMPOO	LE SANCY	UNILEVER	1	0
7501037453027	934183	SHAMPOO CABELLO TEÑIDO	355	ML	1	SHAMPOO	HERBAL ESSEN	P&G	2	1
7501037453041	934206	SHAMPOO CABELLO GRASO	355	ML	1	SHAMPOO	HERBAL ESSEN	P&G	2	1
7501037453034	934190	SHAMPOO CABELLO FINO	355	ML	1	SHAMPOO	HERBAL ESSEN	P&G	1	1
7501037454017	934213	ACONDICION.CABELLO NORMAL	340	ML	1	ACONDICIONADO	HERBAL ESSEN	P&G	1	1
7501037453010	934176	SHAMPOO CABELLO NORMAL	355	ML	1	SHAMPOO	HERBAL ESSEN	P&G	1	1
7501037454024	934220	ACONDICION.CABELLO TEÑIDO	340	ML	1	ACONDICIONADO	HERBAL ESSEN	P&G	2	1
7501001356316		HERB ESS AC COLOR SENSUAL 340G	340	GR	1	ACONDICIONADO	HERBAL ESSEN	P&G	2	0
7501001157234		HERB ESS AC LISO SENSUAL 340GF	340	GR	1	ACONDICIONADO	HERBAL ESSEN	P&G	2	0
7501001356262		HERB ESS AC RIZO SENSUAL 340GF	340	GR	1	ACONDICIONADO	HERBAL ESSEN	P&G	2	0
7501001356286		HERB ESS SH COLOR SENSUAL 355	355	ML	1	SHAMPOO	HERBAL ESSEN	P&G	3	0
7501001157227		HERB ESS SH LISO SENSUAL 355ML	355	ML	1	SHAMPOO	HERBAL ESSEN	P&G	3	0
7501001356248		HERB ESS SH RIZO SENSUAL 355ML	355	ML	1	SHAMPOO	HERBAL ESSEN	P&G	3	0
7501001133276	1976847	SHAMPOO ANTICASP A L.RENOV	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	2
7590002045633	2814940	HEAD SHOULDERS SENSIT	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7590002025628	232517	SHAMPOO CITRUS	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	3	2
7501001133290	1976823	SHAMPOO ANTICASP A MENTHOL	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001133283	1976816	SHAMPOO ANTICASP A 2 EN 1	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001133306	1976830	SHAMPOO ANTICASP A HUMECTA	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001133658	1976854	SHAMPOO ANTICASP A VOLUMEN	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001170530	3836668	ZEN1 SUAVE Y MANEJ 7	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7590002031629	3836279	SH CITRUS FRESH	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
20800717823	1976885	BALSAMO ANTICASP A MENTHOL	384	ML	1	ACONDICIONADO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
20800305839	1976892	BALSAMO ANTICASP A HUMECTA	384	ML	1	ACONDICIONADO	HEAD&SHOUL	P&G	1	1
7590002045640	3836286	SH SENSITIVE ALOE 70	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001301460	3864159	HE P S ACOND LISO SEDOSO	384	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001301446	3864142	HE P S SH LISO SEDOSO 400	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001301453	3864135	HE P S SH LISO SEDOSO 700	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001351236	NA2	HE&S SH ESENCIAS MARINAS 400M	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	3	0
7501001355500	NA3	HE&S SH ESENCIAS MARINAS 700M	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	0
7501001351229	3933121	HEPS 2 EN 1 LIMPIEZA RENO	400	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7501001355494	3933138	HEPS 2 EN 1 LIMPIEZA RENO	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7590002009635	3893937	HPS SH LIMPIEZA RE 1 LT	1	LT	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	1	1
7501001311605	3919354	SH LISO-SEDO	1,000	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	1	1
7590002031636	3893944	SH SUAVE 1LT	1	LT	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7590002008867	1976861	SHAMPOO ANTIC.ACCION HUME	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	1	1
7501001170523	1976878	SHAMPOO ANTIC.LIMP.RENOVA	700	ML	1	SHAMPOO	HEAD&SHOUL	P&G	2	1
7804960970778	2143118	SHAMPOO ANTICASP A CAB.GRA	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	4	6
7804960111041	1786705	SHAMPOO ANTICASP A	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	4	5
7804960018418	1786750	SHAMPOO CABELLO NORMAL	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960030854	2362496	SHAMPOO FRESH	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960110006	1786712	SHAMPOO 2 EN 1 SECO DAÑAD	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960018395	2562865	SHAMPOO COLOR RESIST	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	2	1
7804960030984	1786729	SHAMPOO 2 EN 1 CABELLO NO	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	2	1
7804960018388	1897852	SHA.RAICES GR.PTAS.SECAS.	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960016735	2801377	SHAMPOO HIDRALISS	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960018340	2562872	BALSAMO COLOR RESIST	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960014472	400923	BALSAMO ANTICASP A	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	3	2
7804960016766	2801384	BALSAMO HIDRALISS	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960030779	2362656	BALSAMO FRESH	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960018333	1999747	BALSAM.RAIC.GRAS.PTAS.SEC	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	2	1
7804960018371	1786880	BALSAMO ULTRA CABELLO MED	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7899026406865	2842967	MASCARA COLOR RESIST.	350	GR	2	TRATAMIENTO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7899026408739	2801391	MASCARA HIDRALISS	350	ML	2	TRATAMIENTO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7899026408746	2801360	CREMA PEINAR HIDRALISS	300	ML	2	TRATAMIENTO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960029834	3929148	AC OIL REPAIR	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	3	2
7804960022798	3842119	BALSAMO LONG&STRONG	300	ML	2	ACONDICIONADO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7804960022781	3842096	SH LONG&STRONG	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	2	1
7804960029810	3929131	SHAMPOO OIL REPAIR	350	ML	2	SHAMPOO	FRUCTIS	L'OREAL	3	4
7501839114065	3929155	CPP OIL REPAIR	300	ML	2	TRATAMIENTO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7899026411883	3842126	MASCARA LONG&STRONG	350	ML	2	TRATAMIENTO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
7501839110425	3929162	MASCARA OIL REPAIR	350	ML	2	TRATAMIENTO	FRUCTIS	L'OREAL	1	1
15228123462	2944852	SHAMPOO ORIGINAL	355	ML	E	SHAMPOO	FOLICURE	KEY COMPANY	1	1
15228123486	2944883	SHAMPOO EXTRA	355	ML	E	SHAMPOO	FOLICURE	KEY COMPANY	1	1
15228130859	2944845	ACONDICIONADOR HUMECT	355	ML	E	ACONDICIONADO	FOLICURE	KEY COMPANY	1	1
15228123554	2944876	LOCION CAPILAR FORTI	355	ML	E	TRATAMIENTO	FOLICURE	KEY COMPANY	1	1
15228123615	2944869	TRATAMIENTO INTENSIVO FOR	355	ML	E	TRATAMIENTO	FOLICURE	KEY COMPANY	1	1
7804945063549	1734805	BALSAMO GINKGO-PROT.SEDA	750	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945063518	1734690	BALSAMO MANZANILLA	750	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945063556	1734812	BALSAMO ALGAS MARINAS	750	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945062504	1734744	SHAMPOO MANZANILLA	750	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	2	2

7804945062573	1734669	SHAMPOO PLACENTA VEGETAL-	750	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945062559	1734645	SHAMPOO MANZANA - PAPAYA	750	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	2	2
7804945063532	1734799	BALSAMO PROTEINAS VEGETAL	750	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945062528	1734768	SHAMPOO PROPOLEO MIEL	750	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945062580	1734676	SHAMPOO GINKGO-GIRASOL	750	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945062597	1734683	SHAMPOO JOJOBA-ALGAS MARI	750	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945062542	1734782	SHAMPOO QUILLAY	750	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006140	1852325	BALSAMO GINKGO PROT.SEDA	410	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006102	1852295	BALSAMO CAMOMILLA MANZANI	410	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945063303	2565859	BALSAMO MANZANA PAPAYA	410	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006157	1852332	BALSAMO ALGAS MARINAS	410	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006058	1852240	SHAMPOO MANZANA-PAPAYA	410	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006072	1852264	SHAMPOO PLACENTA VEG.ALME	410	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006003	1852196	SHAMPOO CAMOMILLA MANZANI	410	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	2
7804945006096	1852288	SHAMPOO JOJOBA-ALGAS MARI	410	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006133	1852318	BALSAMO PROTEINAS VEGETAL	410	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006027	1852219	SHAMPOO PROPOLEO MIEL	410	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945063310	2565866	BALSAMO PROPOLEO	410	ML	3	ACONDICIONADO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804945006041	1852233	SHAMPOO QUILLAY	410	ML	3	SHAMPOO	FAMILAND	DURANDIN	1	1
7804960026000	2364957	SHAMPOO COLORVIVE	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	2	2
7804960006750	2365107	BALSAMO COLORVIVE	300	ML	1	ACONDICIONADO	ELVIVE	L'OREAL	2	2
7804960026017	2364773	SHAMPOO NUTRICERAMIDE	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	2	1
7899026406377	2888569	MASCARA COLOR VIVE	350	GR	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960026031	2640433	SH. LISS-INTENSE	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	2	1
7804960026055	334594	SHAMPOO 2EN1 VITAMAX	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	2	1
7804960025836	2364650	SHAMPOO HIDRAMAX	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	2	1
7899026411715	2888576	MASCARA NUTRICERAMIDE	350	GR	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960006705	2640440	BALSAMO LISS-INTENSE	300	ML	1	ACONDICIONADO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960006774	2364964	BALSAMO NUTRI CERAMIDE	300	ML	1	ACONDICIONADO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960025881	2365084	BALSAMO HIDRAMAX.	300	ML	1	ACONDICIONADO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7899026406384	2888590	MASCARA LISS INTENSE	350	GR	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7899026409804	2888583	MASCARA HIDRAMAR	350	GR	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960025898	3863558	BALSAMO ANTICASPA	300	ML	1	ACONDICIONADO	ELVIVE	L'OREAL	2	1
7804960032766	3940693	BALSAMO NUTRI GLOSS	300	ML	1	ACONDICIONADO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960025867	3857724	ANTICASPA 2 EN 1	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960025843	3857694	ANTICASPA GRASO	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960025850	3857700	ANTICASPA NORMAL	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960025874	3857717	ANTICASPA SECO	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7804960032759	3940549	SHAMPOO NUTRI GLOSS	350	ML	1	SHAMPOO	ELVIVE	L'OREAL	2	1
7899026409767	3839201	CPP COLORVIVE 300ML	300	ML	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7899026409859	3873762	CPP ELVIVE NUTRI REPAIR	300	ML	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7899026409798	3839218	CPP HYDRACURL 300ML	300	ML	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7899026409781	3839225	CPP LISS INTENSE 300ML	300	ML	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7899026413894	3940556	CREMA PEINAR NUTRI GLOSS	300	ML	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7899026413900	3940563	CREMA TRATAMIENTO NUTRI G	350	ML	1	TRATAMIENTO	ELVIVE	L'OREAL	1	1
7501056350727	2892337	BALSAMO CABELLO SECO THER	400	ML	1	ACONDICIONADO	DOVE	UNILEVER	2	1
7891037013629	3839041	CREMA DE TRATAMIENTO THER	200	ML	1	TRATAMIENTO	DOVE	UNILEVER	1	1
7891037013568	3839058	CREMA DE TRATAMIENTO THER	250	ML	1	TRATAMIENTO	DOVE	UNILEVER	1	1
7501056350734	2892344	BALSAMO CABELLO NORMAL TH	400	ML	1	ACONDICIONADO	DOVE	UNILEVER	2	1
7501056350710	2892313	SHAMPOO CABELLO NORMAL TH	400	ML	1	SHAMPOO	DOVE	UNILEVER	2	1
7804910133505	1315615	SHAMPOO VAINILLA	350	ML	1	SHAMPOO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133536	1315837	ACONDIC.MANGO MANDARINA	350	ML	1	ACONDICIONADO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133512	1315844	ACONDIC.MANZANA ROJA	350	ML	1	ACONDICIONADO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133529	1315813	ACONDIC.MELON PEPINO	350	ML	1	ACONDICIONADO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133543	1315783	ACONDIC.PERA FRUTILLA	350	ML	1	ACONDICIONADO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133550	1315820	ACONDIC.VAINILLA	350	ML	1	ACONDICIONADO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133482	1315578	SHAMPOO MANGO MANDARINA	350	ML	1	SHAMPOO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133468	1315608	SHAMPOO MANZANA ROJA	350	ML	1	SHAMPOO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133475	1315585	SHAMPOO MELON PEPINO	350	ML	1	SHAMPOO	BODY +	LIDER	2	1
7804910133499	1315776	SHAMPOO PERA FRUTILLA	350	ML	1	SHAMPOO	BODY +	LIDER	2	1
7804910134137	1315523	CREMA TRAT.MANGO MANDARIN	235	ML	1	TRATAMIENTO	BODY +	LIDER	2	1
7804910134120	1315530	CREMA TRAT.MANZANA ROJA	235	ML	1	TRATAMIENTO	BODY +	LIDER	2	1
7804910134144	1315561	CREMA TRAT.MELON PEPINO	235	ML	1	TRATAMIENTO	BODY +	LIDER	2	1
7804910134113	1315240	CREMA TRAT.PERA FRUTILLA	235	ML	1	TRATAMIENTO	BODY +	LIDER	2	1
7804910134151	1315554	CREMA TRAT.VAINILLA	235	ML	1	TRATAMIENTO	BODY +	LIDER	2	1
7804945052796	1784725	SHAMPOO PLACENTA-ALMENDRA	1	LT	3	SHAMPOO	BELLEKISS	DURANDIN	2	2
7804945052734	1277296	SHAMPOO MANZANILLA	1	LT	3	SHAMPOO	BELLEKISS	DURANDIN	1	2
7804945053700	1784695	BALSAMO MANZANILLA	1	LT	3	ACONDICIONADO	BELLEKISS	DURANDIN	1	2
7804945053731	2276236	BALSAMO PLACENTA ALMENDRA	1	LT	3	ACONDICIONADO	BELLEKISS	DURANDIN	1	2
7804945052703	1277104	SHAMPOO QUILLAY	1	LT	3	SHAMPOO	BELLEKISS	DURANDIN	1	1
7804945053809	1019773	BALSAMO GUARANA	1	LT	3	ACONDICIONADO	BELLEKISS	DURANDIN	1	1
7804945053816	1019766	BALSAMO MANGO	1	LT	3	ACONDICIONADO	BELLEKISS	DURANDIN	1	1
7804945053823	1019780	BALSAMO MARACUYA	1	LT	3	ACONDICIONADO	BELLEKISS	DURANDIN	1	1
7804945052826	1019810	SHAMPOO GUARANA	1	LT	3	SHAMPOO	BELLEKISS	DURANDIN	1	2

7804945052840	1019803	SHAMPOO MANGO	1	LT	3	SHAMPOO	BELLEKISS	DURANDIN	1	2
7804945052833	1019797	SHAMPOO MARACUYA	1	LT	3	SHAMPOO	BELLEKISS	DURANDIN	1	2
7804920011091	481175	SH.MANZANILLA	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	3
7804920011138	895125	SH.QUILLAY	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	3
7804920011114	839266	SHAMPOO MULTIVITAMINAS	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	3
7804920011169	123938	ACONDICIONADOR CREMA	1	LT	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920011206	123914	ACONDICIONADOR PROTEINAS	1	LT	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920011183	1443660	ACONDICIONADOR MANZANILLA	1	LT	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	3
7804920011152	1443295	ACONDICIONADOR ALGAS MARI	1	LT	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920011176	123921	ACONDICIONADOR HERBAL	1	LT	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920011084	839259	SHAMPOO JOJOBA	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	1
7804920011060	895101	SH.HERBAL	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920011077	481168	SH.HUEVO	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	3
7804920011053	839242	SH.HENNA	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920011015	895095	SH.ALGAS MARINAS	1	LT	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920017840	128230	SH.HERBAL	500	ML	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920042460	1102079	ACOND.PROTEINAS S	500	ML	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920042477	1102062	ACOND.PLACENTA	500	ML	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920042453	1102086	ACOND.HERBAL	500	ML	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920042781	1443486	ACOND.MANZANILLA	500	ML	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	2
7804920010056	1323887	BALSAMO CASTAÑOS INCREIBL	300	ML	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	1
7804920010063	1323726	BALSAMO ROJOS EXPLOSIVOS	300	ML	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	1
7804920010049	1324129	BALSAMO RUBIOS LUMINOSOS	300	ML	3	ACONDICIONADO	BALLERINA	BALLERINA	1	1
7804920010025	1323191	SHAMPOO CASTAÑOS INCREIBL	400	ML	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	1
7804920018021	128247	SHAMPOO MANZANILLA	500	ML	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	3
7804920010032	1322873	SHAMPOO ROJOS EXPLOSIVOS	400	ML	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	1
7804920010018	1323436	SHAMPOO RUBIOS LUMINOSOS	400	ML	3	SHAMPOO	BALLERINA	BALLERINA	1	1
7804930000665	2356976	BALSAMO MANZANILLA	1	LT	3	ACONDICIONADO	ACUENTA	LIDER	2	2
7804930000634	2357232	SHAMPOO QUILLAY	1	LT	3	SHAMPOO	ACUENTA	LIDER	1	1
7804930001297	233064	SHAMPOO ALGAS MARINAS	1	LT	3	SHAMPOO	ACUENTA	LIDER	1	1
7804930001303	233019	BALSAMO ALGAS MARINAS	1	LT	3	ACONDICIONADO	ACUENTA	LIDER	1	1
7804930000641	2357003	SHAMPOO MANZANILLA	1	LT	3	SHAMPOO	ACUENTA	LIDER	2	2
TOTAL									654	

Anexo 6: Detalle Planograma Mega A





Anexo 7: Planograma Cluster Mega B

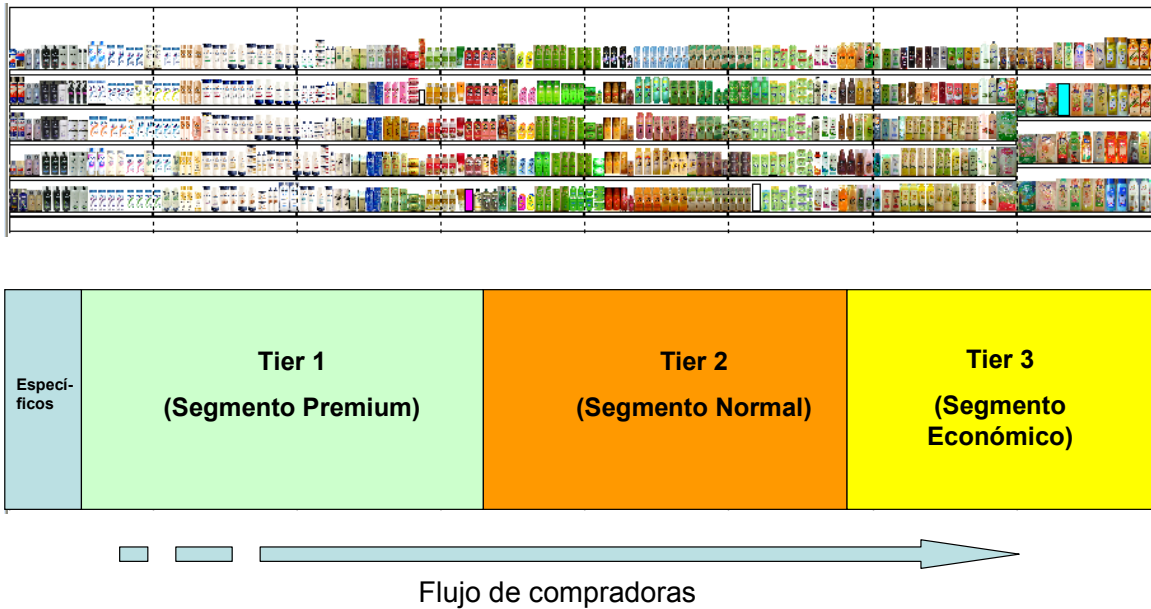


Figura 31: Planograma Final Cluster Mega B. Elaboración propia utilizando programa ProSpace Plus.

Anexo 8: Ejemplos de Estudios de Mercado

Share Volumen		Semanas				
FABRICANTE	MARCA	DESCRIPCION	SEM40-(01.10/07.10)	SEM39-(24.09/30.09)	SEM38-(17.09/23.09)	SEM37-(10.09/16.09)
LABACH			26.17	25.25	24.32	26.30
	BALLERINA		21.31	20.29	19.78	21.15
	SUAVELINA		4.28	4.35	3.94	4.54
	VITAPELINA		0.49	0.49	0.51	0.50
	KERMY		0.10	0.13	0.09	0.11
P&G			18.85	18.99	19.17	17.87
	PANTENE		7.90	7.85	7.95	7.25
	HEAD & SHOULDERS		6.64	6.98	7.11	6.89
	PERT		2.22	2.14	1.94	1.77
	CLAIROL		1.14	1.22	1.37	1.15
	PERT PLUS		0.90	0.75	0.75	0.77
	WELLAPON		0.05	0.05	0.05	0.05
	KOLESTON		0.00		0.00	
DURANDIN			16.92	16.95	17.89	17.72
UNILEVER			16.00	16.28	16.88	17.70
	SEDAL		8.49	8.65	9.13	8.56
	LE SANCY		6.46	6.66	7.38	8.80
	LINIC		1.03	0.94	0.33	0.30
	DOVE		0.02	0.03	0.03	0.03
	TIMOTEI			0.00	0.00	0.00
L'OREAL			7.93	8.22	8.63	8.09

Figura 32: Ejemplo Scantrack de Nielsen.

Latin PANEL

Value Share (%)

	Apr-Jun'05	Jul-Sep'05	Oct-Dec'05	Jan-Mar'06	Apr-Jun'06
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL HM/SM	66.1	66.2	65.8	65.9	63.9
JUMBO	9.9	11.0	9.8	9.7	10.1
LIDER	30.0	27.3	28.7	27.5	26.1
SANTA ISABEL	5.9	7.0	6.9	8.2	7.9
TOTAL PHARMACIES/PERFUMERIES	20.9	20.4	19.7	19.7	21.5
TOTAL DRUGSTORES/PHARMACIES	10.9	10.4	10.2	8.3	10.2
FASA	3.6	3.2	2.8	1.7	3.6
CRUZ VERDE	3.1	3.1	4.0	3.0	3.7
SALCO BRAND	3.5	3.4	2.9	3.3	2.6
TOTAL PERFUMERIES	10.0	10.0	9.4	11.4	11.3
PRE-UNIC	6.8	7.4	5.8	7.4	7.3
HFS	3.4	2.8	3.1	3.3	2.7
STREET MARKET	4.3	4.7	5.1	5.4	6.8
DISTRIBUTOR	1.0	1.8	1.5	2.1	2.0

Penetration (% Shoppers)

	Apr-Jun'05	Jul-Sep'05	Oct-Dec'05	Jan-Mar'06	Apr-Jun'06
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL HM/SM	62.5	63.3	63.1	65.5	62.9
JUMBO	7.9	7.6	8.1	9.5	8.9
LIDER	28.5	28.8	29.5	29.4	25.8
SANTA ISABEL	9.1	9.2	9.8	11.4	10.7
TOTAL PHARMACIES/PERFUMERIES	23.7	20.8	23.0	23.3	23.1
TOTAL DRUGSTORES/PHARMACIES	12.1	11.0	12.1	10.3	11.5
FASA	4.1	3.5	3.1	2.2	3.6
CRUZ VERDE	3.7	3.8	5.5	4.0	4.5
SALCO BRAND	4.1	3.6	3.4	4.3	3.6
TOTAL PERFUMERIES	12.6	11.5	12.3	14.2	12.9
PRE-UNIC	8.1	7.9	7.6	9.3	8.2
HFS	13.8	12.9	13.8	13.4	11.2
STREET MARKET	11.7	9.9	12.6	11.4	14.0
DISTRIBUTOR	2.3	3.0	3.3	4.6	3.8

Figura 33: Ejemplo estudio de Latin Panel.