UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA KANTAR WORLDPANEL EN CLIENTES CAM A PARTIR DEL PROYECTO DAILY IMPACT BY ADVISOR.

Estrategia de posicionamiento de la empresa Kantar Worldpanel en clientes CAM a partir del proyecto Daily Impact by Advisor.

ARIANA MOLINA PÉREZ

PRÁCTICA DIRIGIDA PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ÉNFASIS EN MERCADEO INTERNACIONAL

SUPERVISOR ACADÉMICO: VINCIO SANDÍ MEZA PhD
GUÍA INSTITUCIONAL: LIC. MONIKA ESQUIVEL COTO, DIRECTORA DE ANALYTICS KANTAR WORLDPANEL CAM

CAMPO UNIVERSITARIO OMAR DENGO
HEREDIA, COSTA RICA
OCTUBRE
2022

AGRADECIMIENTO

A mi familia por siempre esforzarse para que su mayor legado en mi vida sea mi desarrollo profesional, a mi novio por ser ese pilar de esfuerzo e impulso que necesitaba para culminar esta etapa de mi vida y a mi supervisor académico por guiarme con paciencia y profesionalismo en este proceso de desarrollo profesional.

DEDICATORIA

A Dios y la Matter.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA KANTAR WORLDPANEL EN CLIENTES CAM A PARTIR DEL PROYECTO DAILY IMPACT BY ADVISOR.

Práctica dirigida para optar por el grado de licenciatura en comercio y negocios internacionales con énfasis en mercadeo internacional

Postulante

ARIANA MOLINA PÉREZ

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

MARLY YISETTE ALFARO SALAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARLY YISETTE ALFARO SALAS (FIRMA)
Fecha: 2023.04.05 13:27:00 -06'00'

Dra Marly Yisette Alfaro Salas

Representante de la Decana Facultad de Ciencias Sociales

M. Sc Jessica Castro Gonzáles Representante
Unidad Académica Escuela de Relaciones Internacionales

Ph.D Vinicio Sandí Meza
Supervisor Académico

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO	
Modalidad:	Práctica Dirigida
Tema:	Estrategia de posicionamiento de la empresa Kantar Worldpanel en clientes CAM a partir del proyecto Daily Impact by Advisor.
Problema	¿Por qué el proyecto Daily Impact by Advisor es fundamental para el posicionamiento de Kantar Worldpanel?
Objetivo General:	Estructurar un plan de trabajo a partir del proyecto Daily Impact by Advisor para el posicionamiento de Kantar Worldpanel en los clientes CAM.
Objetivos Específicos:	• Determinar acciones, objetivos y metas del proyecto Daily Impact by Advisor. • Establecer los elementos que integran el plan de trabajo a partir del proyecto Daily Impact by Advisor. • Estructurar un plan de trabajo para el posicionamiento de Kantar Worldpanel a través de la implementación del proyecto Daily Impact by Advisor en los clientes CAM.
Nombre e infromación de Contacto del Sustentante	
Nombre:	Ariana Molina Pérez
Telefóno:	8564-8507
Correo:	arisofi11@gmail.com
Nombre e infromación de Contacto del Sustentante	
Nombre:	Vínicio Sandí Meza PhD
Telefono:	8318-1973
Correo:	vinicio.sandi.meza@una.ac.cr
Firma:	

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO ii

DEDICATORIA ii

RESUMEN EJECUTIVO iv

LISTA DE TABLAS vii

LISTA DE IMÁGENES vii

INTRODUCCIÓN 8

A. Descripción General del Tipo de Práctica Profesional Supervisada 8

B. Pertinencia y Viabilidad De Realizar La Práctica Respecto Al Objeto De Estudio De La Disciplina 9

C. Estado Y Delimitación del Problema 10

D. Objetivos 13

1. **Objetivo General:** 13

2. **Objetivos Específicos:** 13

F. Marco referencial 15

1. **Variables del proyecto** 15

2. **Variable Dependiente Cuantitativa:** 16

G. Delimitación del Estudio 16

1. Aspecto 16

2. Área 16

3. Tiempo 17

4. Espacio 17

H. Descripción General de la Empresa Donde se Ejecutó la Práctica 17

SECCIÓN I: GENERALIDADES DEL PROYECTO 19

A. Objetivo del Proyecto 19

B. Acciones del Proyecto 19

1. **Entender la importancia de ser un t*rusted advisor* para los clientes dentro de la compañía.** 19

2. **Definir los pilares que definen el desarrollo de un ejecutivo como trusted advisor dentro de Kantar Worldpanel** ... 21

C. Metas del Proyecto ... 26

SECCIÓN II: ELEMENTOS DEL PLAN DE TRABAJO ... 26

A. **Pilar: Cliente Perspective** ... 27

B. **Pilar: Internal Perspective** ... 32

C. Pilar: Sales Perspective ... 36

SECCIÓN III: ESTRUCTURA DEL PLAN DE TRABAJO ... 39

A. Capacitaciones ... 41

1. **IMETA: Importance of move from "Experts" to "Trusted Advisors"** ... 41

2. Timesheet Control ¿Cómo administro mi tiempo con cliente? ... 42

3. Advisor Road Map: Creando un account plan ideal ... 44

B. Evaluaciones ... 45

1. Lanzamiento del programa de evaluación : Show me ¿Who is your client? ... 45

2. Evaluación SAB ... 46

C. **Propuesta de implementación del plan de trabajo** ... 47

1. Propuesta de cronograma de trabajo ... 50

CONCLUSIONES ... 52

RECOMENDACIONES ... 53

BIBLIOGRAFÍA ... 54

ANEXOS ... 57

A. Plan de Trabajo y Cronograma de actividades de la práctica ... 57

B. Premiación del proyecto Daily Impact by Advisor dentro de Kantar Worldpanel CAM 58

C. Mecanismos de Evaluación Intitucionales: ... 59

D. Tablero Herramienta SAB (Strategic Advisor Balanced) ... 60

E. Herramienta SAB (Strategic Advisor Balanced) ... 62

F. Evaluación Show me ¿Who is your client? ... 63

G. Herramienta Timesheet ... 64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 criterios de evaluación de herramienta SAB

Tabla 2 cronograma de trabajo

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 ejemplo de herramienta client satisfacción survey

Imagen 2 verbatin negativo del cliente

Imagen 3 matriz de selección de cliente objetivó

INTRODUCCIÓN

A. Descripción General del Tipo de Práctica Profesional Supervisada

El departamento de "*Client Service" (servicio al cliente)* ubicado en Kantar Worldpanel Centroamérica (de ahora en adelante KWP, Kantar o la empresa) cada año tiene como objetivo la implementación de nuevas estrategias que generen un valor agregado cuantitativo y cualitativos a la empresa. La compañía busca que sus ejecutivos desarrollen desde cero estos proyectos y tengan la posibilidad de ejecutarlos durante el transcurso del año, proceso del cual estaría formando parte mi persona en conjunto con los ejecutivos de Kantar.

Según conversaciones internas con el equipo de ***client service*** de Kantar Worldpanel CAM uno de los objetivos 2021-2022 que tiene la compañía es buscar que sus ejecutivos dejen de ser proveedores datos y se concentren más en ser "*advisors*" (Asesores) para sus clientes, siendo este un factor relevante para KWP en la búsqueda de un mayor posicionamiento de la compañía.

Lo anterior, da pie a la búsqueda del desarrollo de un proyecto que enseñe a sus ejecutivos la importancia de ser *advisors*, sus falencias actuales en la búsqueda de este objetivo y las acciones que deben de realizar para desarrollarse más en esta área. Además; se pretende que este proyecto sea puesto en práctica durante el 2022-2023, identificando los indicadores que puedan balancear perspectivas financieras de crecimiento interno y colaborativas de la compañía, y así mapear el cumplimiento de la estrategia y visión de la empresa en este 2021-2022.

La finalidad de este proyecto es crear herramientas que evaluarán, desarrollarán y mejorarán las cualidades de sus ejecutivos a nivel *advisor* en la búsqueda de potenciar el posicionamiento de la empresa en cuentas a nivel global como Grupo Bimbo, Kimberly

Clark, Unilever, Avon, Nestlé, Essity entre otras. Este proyecto será puesto en práctica como plan piloto en KWP CAM para luego ser evaluado y trasladado nivel regional (Kantar Latam).

B. Pertinencia y Viabilidad De Realizar La Práctica Respecto Al Objeto De Estudio De La Disciplina.

El comercio y los negocios internacionales como disciplina se desarrollan en un ambiente interdisciplinario que combina la economía, el derecho, la administración de empresas, las relaciones internacionales y para el caso de este proyecto desarrollado en el grado de licenciatura el mercadeo, todas las áreas se desenvuelven de manera internacional; el conocimiento de estas disciplinas en cualquier profesional en el área, como lo es un estudiante avanzado de la licenciatura con énfasis en Mercadeo Internacional permitirá que desarrolle el análisis y entendimiento de los sistemas que rigen el intercambio de bienes y servicios dentro del desarrollo de una determinada compañía, como lo es en este caso de Kantar Worldpanel, compañía global.

La realización de esta práctica profesional permitirá al estudiante poner en práctica todos sus conocimientos aprendidos en la licenciatura al aportar al proyecto herramientas como el manejo estratégico en relación con los clientes, estrategias para competir en mercados internacionales, análisis de la conducta del consumidor en el mercado, evaluación de oportunidades comerciales y técnicas de mercadeo de servicios.

Cada una de estas herramientas vistas y evaluadas en clase por profesionales en el área, mismas que ahora serán puestas en práctica dentro de una realidad internacional de la mano de expertos con más de 10 años de experiencia en el ámbito, esta experiencia proporcionará al estudiante parte de la formación profesional necesario para salir a desenvolver su profesión al mercado internacional.

C. Estado Y Delimitación del Problema

El termino posicionamiento comienza su historia en palabras de Philip Kotler, el cual más tarde se popularizaría con las múltiples publicaciones de Jack Trout y Al Risk (2002); quienes darán inicio a la historia de este término, sin dimensionar que el mismo que se convertiría en uno de los pilares fundamentales de las diversas estrategias empresariales.

> Risk y Trout (2002) en su obra, "Posicionamiento: la batalla por tu mente" señalan que: el posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona, sin embargo; posteriormente establecen que en principio posicionar no es una modificación que confiere al producto o servicio, es algo que haces con la mente, un cambio de pensamiento, un cambio en el lugar que ocupas en la mente del consumidor.

En el ámbito del marketing, en relación con posicionamiento, ninguno de los tradicionales autores pasa el término por alto. Kotler (2000), señala que "el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo."

Por su parte, para Kevin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004), el término posicionamiento del producto es el sitio que el producto u ofrecimiento ocupa en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan contra los ofrecimientos de los competidores.

De forma similar, Stanton, Etzel y Walker (2004) establecen que el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia; y enfatizan que, el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como con otros productos que comercializa la misma compañía. Según Satesmases (2004), el posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal y por su parte Lambin (1997),

indica que el posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo.

El posicionamiento se plantea entonces en cada una de las definiciones con dos términos en común: producto o servicio y mente de los consumidores; el mismo responde a la acción de diseñar una imagen de una empresa, servicio, institución o producto de manera que posea en el consumidor una percepción mental distinta a la de la competencia. Es la manera en la que los consumidores definen a la empresa producto o servicio a partir de atributos que aportan valor al consumidor objetivo y que induzca al mismo a la compra frente a otras alternativas existentes en el mercado. En resumen, el posicionamiento consiste en desarrollar una propuesta única de valor para un segmento especifico de consumidores.

Walker, Boyd, Mullins y Larréché (2003) introducen el posicionamiento con una diferenciación a la hora de evaluar el mismo, según estos autores el posicionamiento se debe de diferenciar en posicionamiento físico y posicionamiento perceptual, donde el primero se refiere a aspectos que implican orientación técnica, medidas objetivas, datos fácilmente disponibles, representaciones del impacto de especificaciones del producto y precios e implicaciones directas de la investigación y desarrollo. Mientras que el posicionamiento perceptual se basa en la orientación del consumidor, necesidad de estudios de mercado, posición perceptual de la marca e intensidad del posicionamiento y representa el impacto de especificaciones de producto o servicio.

Estas variables, que se distinguen de acuerdo con los tipos de posicionamiento, deben ser consideradas al momento de generar estrategias empresariales, ya que las mismas ayudan a: a) entender si se debe de generar un posicionamiento basado en características físicas del producto o servicio; b) un posicionamiento perceptual basado en aspectos subjetivos, así como la experiencia del producto o servicio. Hartline (2012) indica que “para crear una imagen positiva de un producto o servicio puedes elegir entre varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia”.

En razón de lo anterior, es por lo que cada una de las estrategias de posicionamiento planteadas hacia un producto o servicio deben de ser direccionadas a fin de fortalecer y posicionarse en la mente del consumidor, esto solo se logra con una debida planificación y desarrollo de acciones que se realicen a través de un análisis de mercado desarrollado, evaluado y controlado por un profesional en el área.

Entendiendo la importancia de tener dentro de la compañía estrategias y herramientas que direccionen a fortalecer el posicionamiento, se crea el proyecto Daily Impact by Advisor en Kantar Worldpanel CAM; ya que, el desarrollo del mismo permitirá a la compañía entender el movimiento que está teniendo cada uno de sus clientes a nivel interno en su relación con la empresa además, de conocer si el mismo es impactado por el servicio que los ejecutivos prestan al cliente o factores internos de la compañía del cliente que estén afectando a la relación con Kantar Worldpanel.

Así mismo, el proyecto Daily Impact by Advisor reunirá una serie de variables que Kantar, ya posee, en una sola herramienta que no solo brindará resultados acorde al nivel de posicionamiento de la empresa o el desarrollo de sus ejecutivos, sino que dará el acceso a cruzar los mismos con variables de rentabilidad como lo son la tasa de renovación o ventas de un cliente, permitiendo que los directivos de Kantar Worldpanel CAM puedan encontrar de forma práctica las áreas de oportunidad en sus principales clientes.

De acuerdo con lo anterior se llega a desarrollar la siguiente pregunta que sustenta el proyecto:

¿Por qué el proyecto Daily Impact by Advisor es fundamental para el posicionamiento de Kantar Worldpanel?

D. Objetivos

1. **Objetivo General:** Estructurar un plan de trabajo a partir del proyecto Daily Impact by Advisor para el posicionamiento de Kantar Worldpanel en los clientes CAM.

2. **Objetivos Específicos:**

- Determinar acciones, objetivos y metas del proyecto Daily Impact by Advisor.
- Establecer los elementos que integran el plan de trabajo a partir del proyecto Daily Impact by Advisor.
- Estructurar un plan de trabajo para el posicionamiento de Kantar Worldpanel a través de la implementación del proyecto Daily Impact by Advisor en los clientes CAM.

E. Metodología

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas.

> Dando una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final están en total afinidad con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos van a brindar una realidad específica a la que estos están sujetos (Sarduy, 2007, p.5).

La Metodología del proyecto a realizar en la presente práctica de graduación tendrá un enfoque cuantitativo con un método correlacional. En la misma, el posicionamiento de la

empresa será medido bajo la metodología una herramienta interna de la compañía llamada: *"Estrategic Advisor Balanced"* (Balance en el Asesoramiento Estratégico), la misma se compone de los puntos de medición que utiliza la compañía para medir el posicionamiento que tiene la empresa en los clientes por medio del trabajo que realizan sus ejecutivos y la interacción que estos realizan siendo advisor para el cliente y no solo proveedores de datos de investigación.

Seguidamente, se integran los puntos de medición, los cuales medirán al ejecutivo que tenga la cuenta de determinado cliente a cargo, mismos que se profundizarán en próximos capítulos:

- Encuesta de Satisfacción del Cliente Kantar Worldpanel: Encuesta llenada por los clientes donde se evalúa el servicio tanto de la compañía como del ejecutivo
- Horas de uso de cliente en la herramienta en línea Worldpanel Online por usuario
- Tiempo que los ejecutivos destinan a mantener conversaciones con el cliente
- Porcentaje de ventas sobre el Budget planteado por la compañía en el cliente más importante por ejecutivo
- Porcentaje de tasa de cierre por propuestas que posee cada uno de los ejecutivos en 2021
- Cumplimiento de *Account* Plan propuesto para 2021
- Programa *Show me who ir your* Cliente: Programa en el cual se evaluará al ejecutivo con preguntas con respecto a cuanto conoce a su cliente, evidenciado así si el mismo ha tenido el acercamiento necesario, de forma que con puntos de contacto logre general valor agregado a través de conocimiento adquirido por conversaciones con el cliente.

Esta medición se realizará por medio de una puntuación que va del 1 al 4, donde 1 corresponde a No cumple con el requisito, 2 cumple moderadamente, 3 Cumple siempre y 4 Cumple con el requisito y supera expectativas, a continuación, se adjunta un cuadro con la medición.

Tabla 1

Criterios de Evaluación de herramienta SAB

Criterios de la evaluación							
	Client Satisfaction Survey (CSS)	Horas WPO por usuario	Touch points con el cliente (Timesheets)	% Cumplimiento de Budget	% Tasa de Cierre (en valor)	Cumplimiento de Account Plan	Show Me Who Is Your Client
1	Nota de CSS entre 0% a 87%	1 hora por usuario	10% (Responding to ad-hoc queries+ Witch Client)	0% a 79% de ventas	Entre 0 y 29%	0 a 79% de sus Client Key Priorities	Respuesta a menos de 5 preguntas.
2	Nota de CSS entre 88% a 90%	2 horas por usuario	20% (Responding to ad-hoc queries+ Witch Client)	80% a 89%de ventas	Entre 30 y 31%	80% a 89% de sus Client Key Priorities	Respuesta de 5/10 preguntas.
3	Nota de CSS entre 91%	3,4 horas por usuario	30% (Responding to ad-hoc queries+ Witch Client)	Entre 90% y 100% ventas	32%	90% a 100% de sus Client Key Priorities	Respuesta de todas las preguntas
4	Nota de CSS entre 92% a más	Más de 3,5 horas por usuario	31% o más (Responding to ad-hoc queries+ Witch Client)	Más del 100% ventas	33% o más	Si se realizaron acciones extra a las planteadas en el Client Key Priorities	Conocimiento más allá de las preguntas (ejemplo. Conoce el status de cierre de las ventas netas del cliente)

2022. Elaboración propia

F. Marco referencial

1. Variables del proyecto

1.1 Variable Independientes Cuantitativa:

1.1.1 Plan de Trabajo

Indicadores:

- Análisis de la Situación Interna de la Empresa
- FODA

1.1.2 Proyecto Daily Impact by Advisor:

Indicadores internos de Kantar Worldpanel:

- Investigación de mercado
- Interacción con el público
- Cumplimiento de acciones internas propuestas para generar acercamiento al cliente

2. **Variable Dependiente Cuantitativa**:

2.1. Posicionamiento

Indicadores:

- Marca Empresarial
- Calidad reconocida por el cliente
- Nivel de Satisfacción del Cliente

G. Delimitación del Estudio

1. **Aspecto**

A fin de plantear un plan de posicionamiento en la empresa Kantar Worldpanel a partir del proyecto Daily Impact by Advisor se desarrollará un proceso de investigación metodológica y de análisis de interno de la situación de la compañía en materia de posicionamiento con la finalidad de analizar las falencias que tiene en su desarrollo corporativo.

2. **Área**

Este plan de posicionamiento se centrará en clientes de la región Centroamericana, específicamente en un cliente por ejecutivo del área de cliente service dentro de la compañía, este cliente deberá de haber evidenciado un crecimiento tanto reflejado en sus ventas internas 2021 como en el gasto que los hogares miembros del panel de consumidores de Kantar Worldpanel esta reportado hacia este cliente.

3. **Tiempo**

   La estructuración de este plan posicionamiento en la empresa Kantar Worldpanel a partir del proyecto Daily Impact by Advisor se hará aproximadamente en un año, después se pasará el proyecto a Emma Ortiz, Directora Comercial de la compañía en Centroamérica para ser tomado como un best practices en el departamento del client service.

4. **Espacio**

   El lugar donde se llevará a cabo el plan propuesto para la práctica profesional supervisada será en la empresa Kantar Worldpanel con sede en Barrio Tournon San José Costa Rica, sin embargo, la misma tendrá un manejo de carácter virtual integrando a las sedes de Kantar Worldpanel en Guatemala y Panamá.

H. Descripción General de la Empresa Donde se Ejecutó la Práctica

Kantar Worldpanel (KWP) es una empresa de investigación de mercado que trabaja bajo una metodología de panel de consumidor en más de 67 países del mundo, KWP provee *insights* del comportamiento de los consumidores y *shoppers* en el mercado. Esta plataforma monitorea, sobre una base continua, patrones de compra y uso en la canasta de FMCG (Muestras de compradores principales en un hogar dan una visión detallada de productos comprados para la familia, desde comida, bebidas hasta cuidado personal y del hogar).

En estos mercados, KWP muestra diferentes ángulos y puntos de vista para darle a sus clientes la fotografía más completa de sus consumidores y compradores, siendo esto un punto clave para sus clientes al tomar decisiones basadas en hechos reales.

Actualmente, KWP gestiona los paneles de consumidores más grandes del mercado, lo que significa una profundidad y fiabilidad de datos incomparables para sus clientes. Las técnicas avanzadas de recopilación de datos y los tamaños de muestra elevados permiten a

sus paneles de consumidores profundizar en los comportamientos de los compradores. Cualquier cambio de comportamiento de un período a otro se recoge, analiza y se explica.

Al monitorear constantemente el mercado de alimentos, bebidas, productos de cuidado personal y del para el hogar, Kantar Worldpanel ofrece puntos de referencia precisos que muestran el desempeño de las marcas y los minoristas en función de medidas clave. Sus ejecutivos expertos en consumidores utilizan esas medidas para brindar información procesable sobre bienes de consumo masivo.

SECCIÓN I: GENERALIDADES DEL PROYECTO

A. Objetivo del Proyecto

El objetivo del proyecto *Daily Impact by Advisor* radica en facilitar herramientas que permitan migrar a los equipos de *client service* en Kantar Worldpanel de expertos en panel de hogares a *Trusted Advisors* o asesores de confianza para el cliente, esto con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento como socios estratégicos del cliente en busca del desarrollo de los objetivos determinados para cada uno sus negocios.

B. Acciones del Proyecto

1. **Entender la importancia de ser un t*rusted advisor* para los clientes dentro de la compañía.**

La evolución del marketing busca medir múltiples variables dentro del desarrollo del negocio en sus distintas facetas, la necesidades de sus clientes, sus gustos, comportamientos del consumidor, barreras de comercio, niveles de fidelización, entendimiento de la competencia, entre otros, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes; lo que significa que las empresas deben de mantener un nivel de confianza, cercanía y seguridad con el ejecutivo de marketing para brindar la información interna necesaria y así poder generar análisis a partir de las variables antes mencionadas.

Es ahí donde entra el concepto clave de este proyecto *Trusted Advisor*, o en español, Asesor de Confianza. El cual según el Instituto de Asesores Internos de España (2017), da pie a la definición de:

> Un profesional experto con conocimientos profundos de sectores específicos, capaz de generar soluciones integrales para la mejora continua de los negocios, que además está a la vanguardia de la información, la tecnología, los negocios, la economía y que

presta su ayuda para facilitar el crecimiento del negocio, respaldando decisiones importantes.

En adición a lo anterior, Augusto Santana, Account Manager de Kantar Worldpanel en Perú indicó que un *Trusted Advisor* es "una persona a la que se le asigna un asiento en la mesa del cliente en lugar de ser solo otro proveedor, se le considera un socio estratégico para alcanzar los objetivos. Además, indica que este se encarga de crear relaciones de confianza que hacen que el cliente comparta sus estrategias y objetivos al *Trusted Advisor* como si este fuese parte de su equipo".

Por otro lado, Fabián Ghirardelly, Country Manager de México en Kantar Worldpanel indicó que "el cliente busca que nos ´pongamos la camiseta´ (ponerse en el lugar del cliente) y ver que sus problemas también nos preocupan."

Con base en lo que indican estos expertos en mercadeo de investigación y más específicamente en nuestra compañía de estudio, un asesor de confianza no debe basar su desempeño únicamente en sus conocimientos en el sector; ya que, habilidades como empatía, acompañamiento, generación de confianza, compresión e identificación con su cliente son necesarias para generar la lealtad en relaciones de negocios.

La posición del verdadero *trusted advisor* no es la de un robot que genera estrategias, este debe de brindar un servicio más humanizado, concepto que nos lleva otra variable muy importante para un asesor de confianza: la calidad del servicio brindado.

La calidad de servicio es definida como la percepción que tiene el cliente sobre el servicio recibido. Esta percepción se obtiene de la discrepancia producida entre las expectativas que tiene el cliente antes de recibir el servicio y el desempeño actual. Sin embargo, los clientes no perciben la calidad de servicio como un concepto unidimensional, si no que separan la información en diferentes dimensiones (Zeithaml y Bitner, 2000).

Parasuraman y cols (1991) diferenciaron cinco dimensiones para las cuales, señalaban que podían considerarse universales para todo tipo de organizaciones que prestan servicios. Estas dimensiones son:

- Fiabilidad, definida como la habilidad de ofrecer un servicio de confianza y fiable,
- Capacidad de respuesta, que es la voluntad de ayudar al cliente y proporcionar un servicio rápido,
- Seguridad, es definido como el conocimiento y la cortesía de los empleados que inspiran confianza y,
- Empatía, caracterizado por el cuidado y la atención individualizada que la compañía ofrece a sus clientes.

Estas distintas dimensiones que mencionan Parasuram y Cols según la percepción de la calidad del servicio de los ejecutivos son a su vez una base importante a tomar en cuenta en el desarrollo de un ejecutivo que pasara a ser un *trusted advisor* y dejará de ser un ejecutivo común y con tasa de negocio sin respuestas en la compañía.

2. **Definir los pilares que definen el desarrollo de un ejecutivo como trusted advisor dentro de Kantar Worldpanel**

A continuación, se desarrollarán los tres pilares que se determinaron como base para definir el desarrollo de un ejecutivo como un verdadero *Trusted Advisor*.

Dichos pilares fueron seleccionados con base en un análisis de herramientas internas de Kantar Worldpanel y la mezcla de distintas herramientas externas que han sido puestas en práctica por los expertos en el mundo del marketing a través de los años.

- ***Client Perspective:* ¿Cómo nos percibe el cliente?**

La satisfacción de las necesidades de los clientes ha sido en el marketing la clave de los intercambios entre empresas, ha sido generalizada como un factor determinante del éxito en los mercados. Sin embargo, con el paso del tiempo la falta de coincidencia en la

conceptualización de la satisfacción ha generado en los investigadores dificultad a la hora de crear la definición de este término.

Las definiciones que entienden la satisfacción como un proceso de evaluación, permitiendo identificar claramente los antecedentes de dicho fenómeno, son abundantes.

> Para explicar dicho proceso que conduce a los juicios de satisfacción, el paradigma de la desconfirmación de expectativas ha sido el soporte teórico de mayor utilidad. Se define este concepto, como una valoración o forma de medida de determinadas variables, principalmente la percepción de los resultados (performance) y ciertos estándares de comparación. (Saura I, Pérez M; 2015)

En la literatura del marketing de servicios, al estudiar la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes, la estandarización más común en la evaluación de este apunta a la herramienta investigadora SERVQUAL (Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A, 1996). Esta perspectiva de estudio de la calidad parte de la idea principal de la existencia de cinco desajustes o *gaps* en el proceso de entrega de servicio. La herramienta SERVQUAL, es un conjunto de 22 indicadores que evalúan un total de 5 dimensiones (fiabilidad, garantía, capacidad de respuesta, elementos tangibles y empatía). Desde esta perspectiva, el quinto desajuste, que se refiere a la discrepancia que se presenta entre las expectativas del cliente y el nivel de servicio percibido, tiene la capacidad para evaluar las percepciones de calidad del servicio.

Entendiendo así la importancia de la satisfacción del cliente por medio de la medición de sus expectativas versus el servicio recibido, es que el primer pilar de evaluación el desarrollo del crecimiento de un ejecutivo en Kantar Worldpanel es el obtener una buena calificación (+90%) en la evaluación CSS (Cliente Satisfacción Survey). Esta se realiza cada año a clientes de los servicios continuos de cada ejecutivo.

Además, este primer pilar toma en cuenta la cantidad de reuniones estratégicas con *stakeholders* (Cliente Interesado) que tiene un ejecutivo con su cliente para entender por medio de un mejor acercamiento las expectativas del cliente en cada servicio diferenciado y por lo último la evaluación de las presentaciones realizadas por parte del ejecutivo al

cliente para poder contrastar si la expectativa fue cumplida o aún se debe de trabajar en una mejor empatía, comunicación, acercamiento o incluso identidad con el servicio que brinda el cliente.

- ***Internal Perspective*: ¿Qué debemos de mejorar internamente para crear valor?**

A lo largo del tiempo el marketing ha evolucionado de manera flexible, tal y como evoluciona el mercado, de esta manera hay aspectos relevantes que han pasado a primer plano en las ciencias empresariales. El marketing relacional es uno de ellos y es además es el concepto base para desarrollar este pilar que necesita ser visto de forma interna en la organización para aportar al proyecto.

A partir de este concepto se desarrollará este pilar entre los aprendizajes que se pueden obtener de la relación de tiempo con el cliente y los puntos de contacto con el mismo.

> Una de las primeras definiciones de marketing relacional la plasma Córdoba López, (2009) quien cita a Berry (1983), el cual establece que "el marketing relacional consiste en atraer, mantener e (en las organizaciones multiservicios) intensificar las relaciones con el cliente". (p. 9)
>
> Un concepto más reciente lo definen como "el análisis e implementación permanente de estrategias que lleven a la identificación de los tipos de consumidores con los que cuenta la organización y les de atención personalizada, con el fin de lograr relaciones a largo plazo con mejores índices de satisfacción y fidelidad". (Gómez & Uribe, 2016).

Dicho concepto se basa en personalizar la atención, recolección de datos y apoyo fundamental en el cliente; de esta forma se podrá generar la confianza necesario para la creación de una relación duradera y obtener información que permita a la empresa tomar decisiones, recomendaciones y accionar de formar que se genera una ampliación en la cartera de clientes de la mano de los *feed backs* aprendidos. Para Agüero Cobo, (2014) los objetivos del marketing relacional son: el aumento de las ventas, fidelidad de los clientes, la introducción de nuevos productos, la mejora de la imagen de la empresa, nuevas técnicas de venta, captación de nuevos clientes. (p. 10,11).

Los beneficios del desarrollo de este concepto, dentro de una perspectiva interna empresarial que busca contestar la pregunta ¿Qué debe mejorar la empresa para crear valor?, radican en la reducción de la tasa de pérdida de clientes ante un servicio que mejora de manera continua.

Otro beneficio se contempla al entender que un cliente generará más valor para la empresa a medida que tenga una relación más duradera y por último, al tener un relación de cercanía con el cliente y cerrar la brecha entre expectativas y servicio brindado, los clientes estarán más satisfechos y se convertirán en clientes que recomienden el servicio, cerrando la brecha para la captación de otros clientes.

- **Sales Perspective**

El tercer y último pilar del proyecto busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo se encuentra internamente el plan de acción actual de la compañía entorno a la generación de resultados?. Está respuesta se basará en los tres aspectos que el departamento de *client service* de Kantar Worldpanel consideran relevantes en su objetivos de desempeño.

El primer aspecto evaluará la cantidad de tasas de propuestas colocadas por el ejecutivo en cada uno de sus clientes. ¿Por qué se evalúa en este caso la cantidad de propuestas y no las propuestas cerradas? Esto es porque tal y como se ha apreciado anteriormente en la lectura de este documento un verdadero *trusted advisor* es aquel que logra entender las necesidades del cliente y con esto generar propuestas que resuelvan las mismas con las herramientas de la compañía. Si el ejecutivo lograr generar esta acción se entiende la creación de una conexión y desarrollo de trabajo individualizado con el cliente.

Por otro lado, no siempre estas propuestas se van a cerrar satisfactoriamente; temas externos como cambios en el presupuesto del cliente, propuestas de otras agencias de investigación, eventos mundiales que afecten la economía o cualquier otro factor que afecten o sea determinantes en el cierre de una propuesta de venta es externo al control de los ejecutivos de Kantar Worldpanel.

Como segundo aspecto, se encuentra el peso que posee cada uno de los clientes por ejecutivo en la compra de análisis de *Expert Solution*. Empecemos por entender ¿qué es un análisis de *Expert Solution*?. Kantar Worldpanel es una agencia de investigación que basa sus resultados según el comportamiento de compra en la base de datos de sus paneles de hogares, sin embargo estas bases de información tienen limitantes al no poder responder con más profundidad el porqué de una decisión de compra del *shopper*, y es aquí donde entran los análisis especiales de la compañía.

Cada uno de estos análisis generará resultados únicos y personalizados según la pregunta de negocio que el cliente requiera contestar, mismos que podrán mezclarse con respuestas del panel de hogares de diferentes categorías del mercado y así mostrar mayores oportunidades de valor para el cliente.

Por su parte, la venta y exposición de estos análisis especiales son de suma importancia para generar diferenciación ante soluciones de otras agencias de investigación que únicamente venden estudios Ad-Hoc y así posicionar a Kantar Worldpanel como referente en cuanto a la investigación de mercado relacionado con el comportamiento del hogar.

El tercer y último aspecto a evaluar será la cantidad de categorías en la canasta de consumo masivo en las que juega el cliente versus la cantidad de categorías en las que compran información a KWP. Este aspecto está muy basado en la relevancia e importancia que logre generar la información de KWP en las acciones decisivas que se vayan a tomar dentro de la compañía del cliente en sus planes de trabajo anuales.

Este rubro se evaluará para clientes que tengan múltiples categoría en su portafolio como lo son Grupo Bimbo, Kimberly Clark, Procter and Gamble, Dos Pinos, entre otros.

C. Metas del Proyecto

A continuación, se enumerarán las metas deseables a lograr con la ejecución correcta del proyecto *Daily Impact By Advisor* por parte de los ejecutivos de *client service* de la empresa Kantar Worldpanel como respuesta a la implementación del mismo en su programa de trabajo 2022-2023.

1. Ser la principal referencia de *Market Research* vía equipos ultra comerciales en Centroamérica.
2. Implementar el proyecto como una herramienta interna que evalúe al departamento de *client service* en los objetivos del año y así poder identificar sus áreas de oportunidad.
3. Desarrollar una planeación estratégica 2023-2024 en las cuentas de cada uno de los equipos desde una perspectiva ultra comercial de la mano de los resultados arrojados ante la implementación de este proyecto.
4. Poseer material práctico y didáctico listo para capacitar a los nuevos ingresos de la compañía bajo una perspectiva basada en el desarrollo de *trusted advisors*.

SECCIÓN II: ELEMENTOS DEL PLAN DE TRABAJO

Este capítulo abordará cada uno de los elementos que integran el plan de trabajo los cuales se desarrollarán por medio capacitaciones y evaluaciones que al final tendrán un impacto en una evaluación final que se realiza por medio de la herramienta SAB (S*trategic Advisor Balanced),* la misma es el insumo final que utilizarán cada uno de los equipos de *client service* para evaluar el desarrollo de los tres pilares anteriormente descritos y así evidenciar el nivel de *trusted advisor* que poseen cada uno de los ejecutivos de las principales cuentas de la compañia.

Se puede visualizar el *"Dash Board"* (Tablero) de la herramienta SAB y sus ponderados para la evaluación en el anexo B de este documento.

Además, en este capítulo se evidenciará como cada uno de estos elementos han sido importantes en historias de éxito de cuentas relevantes a nivel financiero que ha tenido Kantar a través de los años y así comprobar por qué cada elemento debe de ser parte de esta evaluación SAB en Kantar Worldpanel CAM.

A. **Pilar: Cliente Perspective**

1. **Cantidad de reuniones para *brief***

Poder medir la cantidad de reuniones que un ejecutivo posee con su cliente previo a los resultados de las investigaciones que se le entregan es importante, ya que esto permite tener una medición más tangible de la cercanía que se genera con el cliente, cantidad de puntos de escucha en busca de entender el negocio y así validar que los clientes no pagan solo por resultados, también por acompañamiento en los procesos previos de cada uno de los análisis que adquieren.

Dar seguimiento a esta cercanía va a permitir tener un mayor conocimiento de la pregunta de negocio y situaciones que preocupa al cliente, así como hacia dónde quieren dirigir sus estrategias. Esto permitirá que los ejecutivos generen recomendaciones más estratégicas y accionables y así sean vistos como alguien importante en la mesa del cliente.

Por citar un ejemplo, esta compañía tiene como cliente a la empresa: Grupo Bimbo. La misma se encuentra en todo Centroamérica, dando a los ejecutivos 2 posibilidades de puntos de contacto, el primero una reunión general con los encargados a nivel centroamericano (CAM) y el segundo, una reunión con cada uno de los directores de país de CAM.

Durante muchos años los ejecutivos optaron por la opción 1 y obtenían un *brief* general por parte de los directores a nivel CAM sin embargo no respondían por completo a las preguntas de negocio de los países. Al cambiar de ejecutivos, estos empezaron con una

nueva estrategia y fueron en busca de tener más reuniones de *brief*, una con cada país. A pesar de que esta estrategia requería de más tiempo, los resultados en cuanto a cercanía, confianza, recomendaciones más accionables a la realidad de cada país, aumento en ventas y obtención de un lugar en la toma de decisiones de esta compañía fueron más positivos y fidelizaron la relación al obtener contratos a largo plazo en vez de contratos anuales.

2. **Cantidad de reuniones estratégicas con cliente:**

Darle seguimiento a la cantidad de reuniones estratégicas que cada equipo posee con el cliente permite entender e identificar cuáles son las estrategias que van a estar desarrollando durante el año los clientes al tener una revisión de inicio y mediados de año en conjunto, de esta manera se identifica a mediados de año si esas estrategias cambiaron ya sea por factores externos o internos o la compañía o continúan con las mismas para cierre de año.

La evaluación de novedades en el portafolio o estrategias en el plan de acción del cliente es un elemento importante de evaluar ya que de estás parte un cambio o una consolidación en el plan de acción que el equipo de servicio de Kantar Worldpanel tengan para el mismo.

Otros puntos estratégicos de contacto que los ejecutivos pueden contabilizar con el cliente es cada una de las invitaciones que recibe el equipo de servicio a dar conferencias, Tedex, guiar planeamientos de equipos multipaís, capacitaciones, invitaciones a visitas al canal de compra con el equipo de marketing del cliente para evaluar el mercado, etc.

Estas no solo permiten crear relaciones de confianza con el mismo, van un pasó más allá demostrando la importancia que le da el cliente al uso de la información que el ejecutivo se ha encargado de hacerle llegar.

3. **Cantidad de reuniones con top managment:**

Estar situados en el *top of mind* de los gerentes comerciales a nivel regional o de país de cada una de las cuentas de los clientes, permite a la compañía posicionarse como un referente importante en el área de investigación de mercado.

Si bien estar de la mano en el día a día con los ejecutivos de categorías o país de los clientes es muy importante para estrechar lazos, generar información accionable para el verdadero decisor de compra es invaluable en el desarrollo de un verdadero *trusted advisor*, ya que el mismo podrá tener una comunicación más directa y efectiva, evitando que la información se pierda en el camino hacia los gerentes y no se vea el retorno de inversión para el cliente.

Un ejemplo de cómo posicionarse en el *top of mid* de los *top managment* se genera al crear un reporte de buenas prácticas para el cliente. Este reporte permitirá no solo evidenciar los buenos frutos que se han obtenido al trabajar en equipo con el cliente, también generará que estos *top managment* puedan utilizar esta información para detallar como la inversión generada ha hecho que la empresa se destaque versus la competencia en su sector de la canasta de consumo masivo.

4. **Client Satisfaction Survey (CSS) TRIM:**

Es importante tomar en cuenta la Client Satisfaction Survey dentro de los puntos a evaluar en el desarrollo de un verdadero *trusted advisor* porque esta representa una evaluación directa entre el cliente y el ejecutivo que atiende la cuenta de su empresa, siendo uno de los elementos más claros para entender como el cliente evalúa el trabajo del equipo durante el año.

Este formulario se envía cada año de manera interna a cada cliente entre los meses de octubre y noviembre, su objetivo radica en la oportunidad de conectar con el cliente y

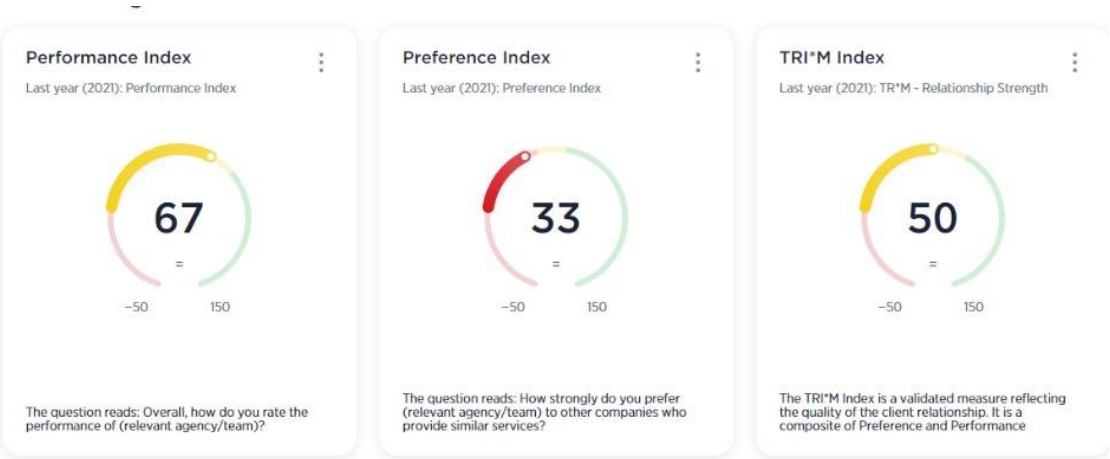
obtener comentarios honestos sobe el desempeño y trabajo que se realiza para los mismos.

En esta herramienta se evalúan 2 índices: Desempeño del equipo y nivel de preferencia hacia la agencia de investigación. Los clientes responden una seria de preguntas que el algoritmo tomará para brindar una calificación que deberá de responder a los objetivos propuestos por los ejecutivos a inicio de año.

A continuación se muestra un ejemplo de una calificación negativa para un ejecutivo.

Imagen 1

Ejemplo de herramienta Client Satisfaction Survey

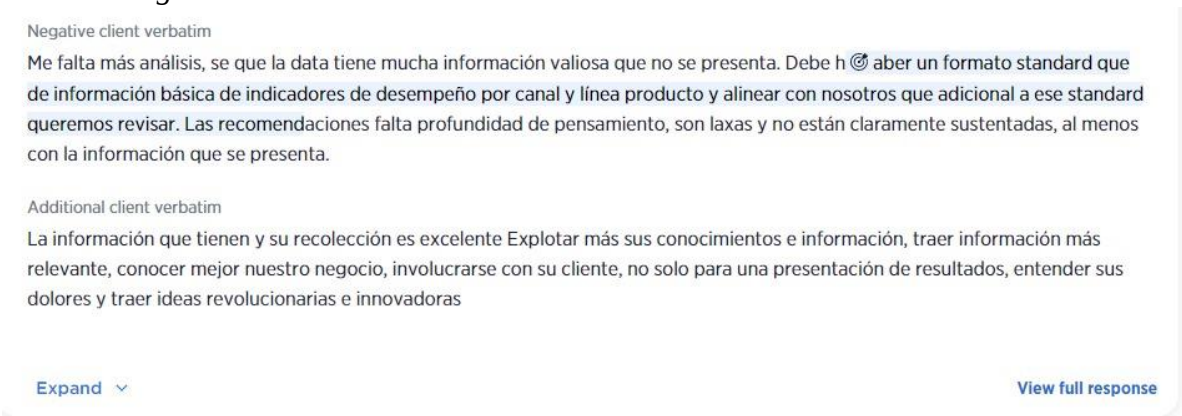


2022. Fuente: Kantar Worldpanel | Tomado de Medallia.com

Sin embargo no solo la calificación es importante en este atributo para el desarrollo de un *trusted advisor*. Un elemento muy importante de esta herramienta está en los *verbatins* o comentarios que la herramienta permite que los clientes dejen en sus calificaciones. Generalmente estos comentarios son bastante específicos por parte del cliente y permiten entender en que aspectos puede mejorar el ejecutivo.

Siguiendo con el ejemplo de la calificación ranqueada como negativa, se adjuntan los *verbatins* dónde el cliente especifica cómo el ejecutivo puede mejorar específicamente.

Imagen 2
Verbatin Negativo del Cliente


Negative client verbatim

Me falta más análisis, se que la data tiene mucha información valiosa que no se presenta. Debe h aber un formato standard que de información básica de indicadores de desempeño por canal y línea producto y alinear con nosotros que adicional a ese standard queremos revisar. Las recomendaciones falta profundidad de pensamiento, son laxas y no están claramente sustentadas, al menos con la información que se presenta.

Additional client verbatim

La información que tienen y su recolección es excelente Explotar más sus conocimientos e información, traer información más relevante, conocer mejor nuestro negocio, involucrarse con su cliente, no solo para una presentación de resultados, entender sus dolores y traer ideas revolucionarias e innovadoras

Expand

View full response

Fuente: Kantar Worldpanel | Tomado de Medallia.com

La idea de este ejercicio está en que el ejecutivo pueda hacer un plan de acción con su respectivo manager, donde se analicen los deseos y necesidades de este cliente en específico y este crecimiento sirva para mejorar el servicio también hacia otros clientes.

5. **Reuniones con stakeholders CMI/Marketing/Catman:**

No es un secreto que el departamento de mercadeo en cada una de las empresas se divide en distintas divisiones, entre ellas marketing de investigación, publicidad, innovaciones, *catman*, *retailers*, etc. La importancia de estas reuniones está en que el ejecutivo de la cuenta no se quede únicamente con el primer punto de contacto que le brinda el cliente, si este realmente conoce a su cliente se dará a la tarea de llegar a todos los departamentos con información estratégicamente seleccionada para crear esa necesidad en los mismos y así dar a conocer a todas las subdivisiones de la compañía las distintas soluciones que Kantar Worldpanel puede ofrecer a las mismas por medio

de sus análisis especiales enfocados específicamente en cada área estratégica del departamento de mercadeo.

Un ejemplo muy claro de la importancia de estas reuniones se generó hace un tiempo en la compañía. Fabian Calderón, Manager de Kantar Worldpanel en Costa Rica fue invitado por el departamento de *retailers* de uno de sus clientes para presentar e interceder por la compañía ante un *retailer* importante: Pricesmart. Es importante recalcar que Kanatar Worldpanel es la única agencia de investigación que obtiene datos de este *retailers* en CAM.

Tal fue el caso de éxito de esta reunión que el encargado de ventas de Pricesmart solicitó a las empresas que quieran negociar espacios en sus *retailers* llevar información de Kantar como fuente referente de información a sus negociaciones, dando esto pie que se generen nuevas ventas para la compañía de empresas, que quizá no le compraban a Kantar pero su interés en tener un espacio en este *retailer* los lleve a acercarse a la compañía.

Este caso de éxito no se hubiera generado si Fabián no hubiera tenido la conexión y confianza con ejecutivos encargados de los departamentos de *marketing-retailers*. Siendo esto un claro ejemplo de la importancia de la medición de este tipo de punto de contacto para un verdadero *trusted advisor*.

B. Pilar: Internal Perspective

1. Cumplimiento de Account Plan:

La medición cuantitativa de este elemento es importante ya que cada año los ejecutivos de Kantar Worldpanel deben de crear en conjunto a la directora regional de Centroamérica un plan de acción para sus cuentas, el mismo posee una meta de ventas y una meta de propuestas de venta que se debe de cumplir en el año. Los equipos de trabajo de Kantar Worldpanel a inicio de año deben de presentar no solo que van a hacer en su plan de trabajo, también deben de definir como lo van a hacer y que

recursos van a necesitar para conseguir que este plan de acción se convierta en ventas exitosas.

Durante el año por medio de revisiones mensuales con la directora comercial y la directora de análisis especiales de la compañía, se debe de analizar e identificar el caminar de los objetivos y/o metas propuestas en este *account plan*.

De esta forma por medio del seguimiento que van a darle a este porcentaje de cumplimiento podrán ir ajustando estrategias según sea necesario para llegar a la meta planteada.

Un verdadero *trusted advisor* debe de desarrollar la capacidad de innovar, modificar y ajustar su plan de trabajo en la marcha, esto debido a que un ejecutivo de este nivel va a haber estudiado no solo a su cliente con anterioridad, también tendrá conocimiento del movimiento del mercado y entendiendo como se movió el mercado repentinamente podrá anticipar acciones para evitar una contracción en su cartera.

Sin embargo es importante dentro de la evaluación de este elemento entender por qué se cumplió o no este rubro en el año deseado, ya que hay factores externos como la limitante económica de un cliente, problemas de distribución, pandemias mundiales, guerras, etc que pueden no permitir llegar a cumplir el *account plan* el año acordado. Sin embargo podrán ser esfuerzos que podrán dar frutos el segundo o tercer año, con los cambios y el seguimiento necesario.

2. **Show Me ¿Who is your client?:**

Las crisis inesperadas como la pandemia por covid-19 por poner un ejemplo, ha creado consumidores más selectivos; por lo que, conocer al cliente no solo es más complicado, también se ha convertido en la clave para tener ventaja competitiva en un mundo que busca entendimiento y empatía en un entorno cambiante.

Mejorar la experiencia cliente es una tendencia que llegó para quedarse en cuál mercado de servicios, el conocer cómo se comporta el negocio y las personas con las

que el ejecutivo se relaciona día a día podrán ayudarle a cumplir expectativas de una forma más puntual y eficaz.

Un ejemplo de esto es la estrategia customer centric (centrada en el cliente), esta consiste en "alinear la conceptualización, desarrollo y comercialización de los productos y servicios de una empresa con los deseos y necesidades de los clientes." (Galiana, 2021). Esto implica saber cómo son, qué quieren y qué esperan los clientes, para ofrecerles una propuesta de valor relevante y significativa.

Para implementar este tipo de estrategia y conocer al cliente es necesario que los ejecutivos de Kantar Worldpanel se metan en la cabeza del cliente desde el día uno, para entender qué necesitan, porqué lo necesitan y para cuando lo necesitan y es por eso que evaluar si realmente los ejecutivos poseen ese conocimiento es muy importante en el camino hacia desarrollar un verdadero *trusted advisor*.

Esta herramienta de evaluación determinará cuanto conocimiento tienen los ejecutivos de sus clientes, la misma evaluará desde los ejecutivos más junior hasta los más senior. Un panel de expertos que cuenta con más de 10 años en Kantar Worldpanel, evaluará desde preguntas generales, hasta relacionadas con los principales preguntas de negocio del cliente, información de los *stakeholders* ¨decisores de compra ¨ más relevantes, hasta preguntas relacionadas al FODA entre el cliente y el servicio dado por Kantar Worldpanel. De esta forma se podrán encontrar los puntos de mejora en los que el ejecutivo deben de trabajar en cuanto conocimiento el cliente si pretende ser su aliado en los negocios.

Se puede visualizar la evaluación Show me ¿Who is you cliente? y sus ponderados para la evaluación en el anexo C de este documento.

3. **Porcentaje de tiempo con el cliente (Timesheets):**

La herramienta *Timesheets* va muy ligada a la importancia de medir la productividad en el tiempo de trabajo de cada uno de los colaboradores. Medir esta productividad ayudará a optimizar los recursos humanos de cada equipo de la compañía, detectar anomalías y tomar mejores decisiones de negocio.

Contar con un software de evaluación de productividad como lo es esta herramienta, es una forma efectiva de analizar y mejorar el rendimiento de cada empleado en base a criterios objetivos previamente establecidos. En este caso: buscar que los ejecutivos estén más tiempo manteniendo conversaciones con el cliente, creando relaciones y menos tiempo siendo pegadores de datos en una presentación.

Al entender los niveles de efectividad en sus horas de trabajo, enseñándoles a eficientizar procesos que les dejaran más horas para estar con el cliente se podrá generar más confianza por parte del cliente y la compañía hacia el ejecutivo y este podrá ser tomado en cuenta en proyectos de toma de decisiones estratégicas en un mundo donde el cliente busca inmediates y disponibilidad. Siendo estas dos variables en la actualidad parte de la ventaja competitiva en la diferenciación de la atención brindada por una empresa.

Entendiendo la importancia de esta herramienta, se hablará de cómo se maneja la herramienta en la compañía. T*imesheets* es una herramienta de medición que posee Kantar Worldpanel de manera interna para sus colaboradores. Los mismos deben de ingresar semanal o mensualmente la distribución de sus tiempos en horario laboral. De esta forma la compañía genera kpis que permiten evaluar las necesidades de personal en los equipos, contactos con el cliente, etc.

En este caso se tomará en cuenta el KPI que hace referencia al contacto de tiempo con el cliente, el mismo incluye visitas presenciales, llamadas virtuales, mensajes de whats app, llamadas telefónicas, etc. Se puede visualizar la herramienta Timesheet en el anexo D de este documento.

Entendiendo la importancia de llevar una medición adecuada y obtener resultados efectivos relacionados a este KPI se menciona el siguiente ejemplo ubicándose en el contexto de pandemia 2020. En este año tan retador la competencia para las empresas de investigación de mercado se hacía más fuerte, sin embargo se generó un fenómeno inesperado, la empresa de investigación Nielsen empezó a tener baja en sus clientes, mismos que buscaban a Kantar Worldpanel como única fuente de información.

Al preguntarle a estos clientes a que se debió la decisión, los mismos contestaban una única razón: “El servicio de cercanía que brindan los ejecutivos de Kantar es lo que se busca en este momento” (Kantar 2020) .

Este ejemplo es solo un caso de éxito en el que tener el tiempo para generar una llamada, un mensaje de whats app o una vídeo llamada con el cliente pueden hacer la diferencia entre un nuevo contrato y una cancelación para una compañía.

C. Pilar: Sales Perspective

1. **Tasa de propuestas puestas en cliente:**

La medición de la cantidad de propuestas de venta de análisis de investigación puestas en los clientes es importante ya que, permite a Kantar Worldpanel evaluar versus años anteriores que necesidades nuevas o con un patrón repetitivo ha tenido el cliente en sus compras.

De esta forma en meses en los que se identifica por medio del seguimiento de propuestas que no se estén generando ventas con un cliente en particular los ejecutivos puedan ir a revisar la historia de ventas y entender que propuestas dieron frutos en años anteriores que podrían retomar. O bien, podrían analizar por que un cliente no está generando tantas propuestas en específico y plantearse incógnitas como: ¿Es el servicio al cliente un factor en esta disminución de propuestas? ¿Están buscando propuestas en otras compañías de investigación de mercado? ¿El cliente no tiene dinero en ese momento específico? ¿Se están entendiendo las necesidades del cliente? O incluso, ¿Sé está brindando un buen servicio con la información que ya compran y no necesitan información extra por el momento?

El *tracking* o medición de este elemento evaluará que porcentaje de propuestas puestas lleva el ejecutivo versus las que fueron pactadas poner de forma mensual o trimestral en el *account plan* generado con la directora Comercial de CAM a inicio de cada año.

Es importante recalcar que no se espera que todas las propuestas puestas sean cerradas; la idea de este ejercicio es motivar al ejecutivo y o manager a poner más propuestas de las que su tasa de cierre de años pasados determine para tener una mayor oportunidad de cierre del siguiente año.

2. **Share de los clientes en soluciones de Expert Solution:**

El departamento de *Expert Solution* o soluciones de experto es un departamento que se sale de la metodología básica de Kantar Worldpanel con su base de datos recolectada en el panel de hogares. Los análisis por medio de esta metodología base pueden responder los ¿Qué? ¿Cómo? o ¿Cuánto? de una pregunta de negocios, sin embargo no puede responder los ¿Por qué?. Los cuales, se obtienen por medio de preguntas específicas que se les va a hacer directamente a un grupo de hogares en el cual el cliente está interesado, a diferencia de otras compañías estas preguntas específicas se pueden complementar con el resto de la información que brinda la metodología base del panel, dando este aporte valor agregado a la información que ya la compañía posee.

Es importante medir cuantitativamente el peso que los clientes de la compañía tienen en ventas correspondientes a estos análisis de nivel experto ya que se podrá identificar si realmente el ejecutivo está logrando ir más allá con las respuestas que da a sus clientes en sus análisis y si da a conocer a sus clientes el valor de esta información extra del panel de hogares, buscando ideas innovadoras que resalten la eficiencia de la empresa y el conocimiento de las necesidades externas del cliente.

Esta evaluación podrá también generar un seguimiento en el peso de ventas que posee el ejecutivo en el año de medición versus años anteriores dentro de la categoría de análisis especiales y versus la meta propuesta en el *account plan* generado a inicio de año. Y así, el ejecutivo podrá durante el año ir evaluando estrategias de diferenciación, crecimiento y reactivación en caso de necesitar hacer una modificación en su plan de ventas.

3. **Cantidad de categorías en la canasta de consumo masivo que posee el cliente en su portafolio versus las que ya compran información a Kantar Worldpanel:**

La medición de este elemento es importante ya que evalúa múltiples factores importantes para un *trusted advisor* como el conocimiento del negocio de su cliente al conocer todas las categorías que posee en el mercado, proactividad y empatía con el cliente al entender que aunque en un momento determinado no compren una categoría no significa que no necesiten la información, por lo que buscar acercamientos con datos de estas categorías no compradas en el momento pueden incidir con el tiempo a una venta anual de la categoría.

Y por último pero no menos importante mide la confianza que el ejecutivo pueda generar con el cliente ya que el ejecutivo podrá preguntar a sus contactos de confianza por qué aún no se compra esa categoría y crear interrogantes como: ¿Aún no tienen Budget para esta compra? ¿Lo compran a otra agencia de investigación? ¿Esta categoría no es prioridad para la compañía? ¿Hay confianza en la data que brinda Kantar hacia esa categoría?, entre otras.

Este elemento, dentro de la herramienta planteada en este proyecto para la empresa Kantar Worldpanel, evaluará que porcentaje de las categorías del portafolio del cliente están utilizando la información de Kantar Worldpanel como referencia de marketing de investigación para sus planeaciones y por qué no se ha logrado llegar a obtener un contrato por el análisis del portfolio completo del cliente.

SECCIÓN III: ESTRUCTURA DEL PLAN DE TRABAJO

En el desarrollo de este capítulo se explicará y estructurará un plan de trabajo que permita incrementar el posicionamiento de Kantar Worldpanel a través de la implementación del proyecto Daily Impact by Advisor en los clientes CAM con todos los conceptos, elementos y herramientas antes vistas.

Este plan de trabajo se estructurará por medio de 5 etapas, las cuales irán de la mano una de la otra en busca de un desarrollo continuo de cada uno de los ejecutivos.

La etapa uno dará inicio con una sería de capacitaciones que refuercen cada uno de los temas que se evaluarán en la herramienta de evaluación SAB (*Strategic Advisor Balance*) propuesta, mismos que se profundizarán más adelante pero que involucran temas como la importancia de ser un *trusted advisor* en la compañía, ¿Cómo administrar el tiempo con el cliente? y la guía para crear un *account plan* ideal.

El objetivo de esta capacitación previa a la evaluación es reforzar los conocimientos de los ejecutivos de Kantar y aportarles herramientas que les ayude a generar una mayor comprensión del mercado interno de la compañía y su índices de mejora. Además al ser una organización líder y referente en el área de investigación de mercado la misma debe de velar por poseer un valor estratégico en el área de capacitación que incentive a sus colaboradores a involucrase en el proceso del desarrollo productivo empresarial.

La etapa número dos empieza al generarse la primera evaluación de la herramienta de evaluación SAB (*Strategic Advisor Balance*), esta primera evaluación servirá como antesala para que los ejecutivos descubran cuáles son sus áreas de oportunidad en la búsqueda de ser un verdadero *trusted advisor* .

Las métricas y KPI's son los indicadores más valiosos para obtener los datos sobre cómo han operado hasta el momento los ejecutivos de Kantar Worldpanel. Está primera evaluación será el parámetro perfecto para identificar qué fallos hay y cuáles aspectos son correctos. Por lo que a esta segunda etapa se le integrará la evaluación del programa *Show*

Me ¿Who is your client?, en la cual un panel de expertos evaluará el conocimiento del ejecutivo con respecto a su cliente estrella.

La tercera etapa, comprende el proceso de análisis de la evaluación y búsqueda de los puntos de mejora de la misma. Una vez identificados estos puntos es importante sensibilizar a los ejecutivos acerca de los beneficios que la búsqueda de este desarrollo puede traer a sus vidas profesionales y personales, no solo a la compañía.

Este proceso de mejora debe de ir de la mano de cada uno de los managers con la guía de la directo comercial de la compañía, esto para propiciar un espacio dónde la experiencia de estos colaboradores sea de provecho para la mejora continua de su equipo. Además, se debe evaluar la necesidad de capacitaciones externas de colaboradores de Kantar-Worldpanel Latinoamérica con expertos en el área que el ejecutivo deba de mejorar.

La cuarta y antepenúltima etapa es la reevaluación, en la misma se agendará la segunda evaluación a los ejecutivos con la herramienta SAB (*Strategic Advisor Balance*). Posterior al proceso de capacitación, evaluación, análisis y mejora; esta segunda evaluación servirá de comparativo para analizar la mejora de los resultados del ejecutivo en cuestión y analizar que estratégicas de desarrollo han sido de más beneficio tanto para el ejecutivo como para la empresa y poder replicarlos anticipadamente en futuros colaboradores que ingresen a la compañía.

Y la quinta y última etapa de este plan de mejora continua en busca de dejar de tener ejecutivos pegadores de datos y tener *trusted advisors* para los clientes de Kantar Worldpanel es el sistema de recompensa por parte de la empresa hacia los colaboradores que mostraron una mejora significativa en sus calificaciones. Este sistema de recompensa podrá ir de la mano de las recompensas que la empresa continuamente da a sus colaboradores cómo lo son horas de tiempo libre, tarjetas de regalo canjeables y reconocimientos empresariales.

Ahora que se entiende la estructura dividida en las 5 fases de este plan de trabajo, es importante profundizar en las dos fases más relevantes y los contenidos de las mismas: capacitaciones y evaluaciones.

A. Capacitaciones

Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta competitividad y un desempeño eficiente en busca de la excelencia en su personal, se debe de empezar por desarrollar capacitaciones que inciten a sus colaboradores a ser su mejor versión en el puesto que desempeñan. En este caso: ejecutivos de servicio al cliente que se conviertan en verdaderos *trusted advisor*.

Es conveniente que estas capacitaciones sean diseñadas y puestas en marcha según programas basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado.

Es por esto que para dar inicio con el plan de trabajo propuesto a Kantar Worldpanel se propone impartir 3 capacitaciones que apoyaran los 4 pilares fundamentales del proyecto Daily Impact by Advisor para incrementar el nivel de *trusted advisor* de los ejecutivos actuales y desarrollar las habilidades en esta área de los nuevos. Entandamos a continuación el desarrollo de cada una de estas capacitaciones propuestas:

1. **IMETA: Importance of move from “Experts" to “Trusted Advisors"**

   Esta capacitación tiene como objetivo ayudar a los equipos comerciales de la compañía a entender la importancia de pasar de ser “Expertos” a “Trusted Advisors” para los clientes de Kantar Worldpanel, así como qué acciones se pueden realizar para lograr un espacio en la mesa del cliente como socios estratégicos.

   Esta capacitación se propone que sea impartida por expertos de Kantar Worldpanel en el tema como Sofia Molnar Manager de Kantar Worldpanel en Centroamérica y Pedro Manosalva Director de Kantar Worldpanel Latinoamérica.

Esta capacitación se basará en el desarrollo de 6 puntos importantes:

- ¿Qué es un trusted advisor?
- ¿Cómo pasar de expertos a trusted advisor?
- 3 habilidades prioritarias en un trusted advisor
- ¿Cómo ganar confianza y generar impacto en el cliente?
- ¿Cómo saber que se está en el camino correcto en busca de ser un verdadero trusted advisor?
- ¿Por qué es importante pasar a ser trusted advisor?

Tal y como lo mencionó Pedro Manosalva, Director de Kantar Worldpanel Latinoamérica en la comercial *metting* que tuvo el equipo en Petén Guatemala, 2022: "Kantar Worldpanel es un compañía que inspira al enforcarse siempre en el crecimiento de su activo más importante: sus colaboradores". Es por esto que el primer paso para que la compañía tenga un equipo de *trusted advisors* es inspirarlos.

2. Timesheet Control ¿Cómo administro mi tiempo con cliente?

A pesar de que todos los ejecutivos de Kantar Worldpanel poseen las mismas 8 horas de trabajo algunos colaboradores logran eficientizar su tiempo de mejor forma que otros. Esta gestión del tiempo en el entorno laboral se hace especialmente relevante si se atiende a valores relacionados con el rendimiento y la productividad, valores primordiales para ser un *trusted advisor*.

Esta capacitación radica en la importancia de que lo ejecutivos de Kantar Worldpanel entiendan cómo funciona correctamente la metodología interna que la empresa utiliza desde ya hace varios años por medio de la herramienta llamada *timesheets*, para evaluar la distribución del tiempo de sus colaboradores.

Lo anterior, en razón de que en el pasado los colaboradores han tenido malos aprendizajes de la herramienta o confunden como ingresar su tiempo en las múltiples opciones de tareas que la herramienta facilita.

Esta herramienta divide el tiempo en los siguientes rubros, que se proponen sean explicados la capacitación con ejemplos reales del día a día del colaborador por parte de Ema Ortiz, Directora Comercial o Rebeca Vargas del área de Marketing.

Además, se propone que los colaboradores practiquen la distribución de sus tiempos durante la capacitación para evaluar su aprendizaje y evitar malas descripciones de los mismos, generando métricas erróneas.

- **Bussines Development:** corresponde a Actividades internas relacionadas con las ventas, Elaboración de Presentación de Portafolio y soluciones, Desarrollo del plan de cuenta, Prospección de nuevos clientes / categorías, Elaboración de Presentación de Planes de Cuenta / Producto, etc.
- **With Client o Travel to cliente:** Se refieren al tiempo utilizado conversando con el cliente, viajando a su oficina, explicándoles, escribiéndole por whats app o cualquier medio de comunicación que genere una interacción con el mismo.
- **Presentation Preparation:** Corresponde a todo el proceso previo y durante de la elaboración de una presentación con entrega de información.
- **Responding to Adhoc Queries:** Este rubro se refiere a la respuesta de solicitudes momentaneas del cliente
- **Report Production:** Es el tiempo usado en la elaboración de informes de rutina para el cliente o de manera interno.
- **Production – Data Management:** Corresponde a um processo interno de revisón de la data en la herramienta virtual de la compañía, Revisión de lanzamiento de nuevos produtos al mercado, revisión de calidad, etc.
- **People Management:** Corresponde al tempo utilizado en momentos de coaching y/o retroalimentación.
- **Administration & Training:** Corresponde al tempo utilizado en funciones administrativas o em dar capacitaciones a personal interno de la compañía.
- **Out of Work:** Corresponde a los días fuera de la oficina

- **Others:** Tiempos utilizado que no corresponda a ninguna de las áreas anteriormente mencionadas.

3. **Advisor Road Map: Creando un account plan ideal**

La gestión de cuentas es un proceso de previsión, planificación y toma de decisiones en relación con los resultados de las diferentes cuentas de cada ejecutivo en la compañía. Una eficiente administración de cuentas se consigue con la creación de un mapa clarificador de la situación en cada momento, es decir un buen *account plan* inicial que se pueda ir modificando según se requiera, de manera que se pueda tomar las medidas oportunas para garantizar la continuidad de este sin importar las amenazas externas que se puedan presentar.

El objetivo de esta capacitación radica en conocer la utilidad e importancia del uso del *Account Plan* "Plan de cuentas" como herramienta fundamental en la gestión de mejora del nivel de *trusted advisor* con el que están siendo atendidas las cuentas de cada ejecutivo. Esta capacitación compone lo mejor de las capacitaciones que se han dado en años atrás bajo esta misma temática en otras divisiones de Kantar Worldpanel en Sur y Norte América.

Esta capacitación se basará en 7 puntos a desarrollar:

- ¿Qué es el Account Plan?
- ¿Por qué es necesario un Account Plan?
- ¿Qué debe incluir el documento?
- Conceptos básicos del Account Plan
- ¿Qué respondemos a través del Account Plan?
- Claves del Account Plan
- 6 medidas para un eficaz servicio al cliente que tienen relación con el Account Plan.

B. Evaluaciones

Es de suma importancia la realización de evaluaciones de desempeño para los ejecutivos en este proyecto en particular, ya que el resultado de las mismas podrá contribuir al desarrollo profesional del ejecutivo, generará espacios de comunicación, podrá aumentar la motivación y compromiso con la empresa, generará información precisa sobre el rendimiento y además tal y como lo hemos expresado anteriormente permite identificar más rápido los puntos de mejora del ejecutivo.

Recodando además, un sólido y simple principio en la gestión del servicio en el mundo del rendimiento "lo que se mide se hace" (Pérez, 2020). Dando este principio pie a continuar explicando justamente lo que se va a hacer en cada una de estas evaluaciones.

1. Lanzamiento del programa de evaluación : Show me ¿Who is your client?

Kantar Worldpanel en años anteriores a medido el desarrollo de sus ejecutivos con programas de evaluación de temáticas metodológicas de la empresa, donde un panel de jueces expertos escucha la presentación del ejecutivo, evalúa su conocimiento y además hace preguntas para retar la veracidad de la información presentada. Retando así a cada miembro de la compañía a prepararse previo a estas evaluaciones para demostrar sus conocimientos.

Show me ¿Who is you client? Es una propuesta que se genera bajo la misma línea de estos programas ejecutados en años anteriores, la diferencia radica en que esta valorará cuanto conoce el ejecutivo a cada uno de sus clientes y en qué áreas debe de mejorar para ser realmente un socio estratégico para el mismo en su toma de decisiones.

Este programa se propone implementar 1 vez al año, dando inicio con los ejecutivos más senior de la compañía en el primer año de aplicación, siguiendo con los ejecutivos junior en el segundo año de aplicación. El manager de cada ejecutivo seleccionará el cliente clave para la cuenta de cada ejecutivo y será acerca de este

que se le apliquen las preguntas al ejecutivo. Cada panel de jueves debe de contar con mínimo una persona que haya llevado anteriormente esa cuenta para que pueda cuestionar con propiedad al ejecutivo en cuestión.

Se puede visualizar la base de las preguntas del programa Show me ¿*Who is you cliente*? y sus ponderados para la evaluación en el anexo C de este documento.

2. Evaluación SAB

La evaluación SAB (*Strategic Advisor Balance*), es el culmen de este proyecto propuesto a Kantar Worldpanel. La herramienta evalúa todas las áreas anteriormente vistas y explicadas en este documento y genera una nota final de la evaluación de cada ejecutivo, sin embargo esta nota no posee un ponderado que discrimine entre una calificación buena o mala. Para poder determinar el crecimiento profesional de un ejecutivo en la búsqueda de ser un verdadero *trusted advisor* se deben de evidenciar mejoras en las calificaciones de la segundo evaluación SAB versus la primera. Esté será el indicador para entender en que puntos de mejora trabajó el ejecutivo durante el año y cuáles se deben de seguir trabajando.

Si bien es cierto, muchos de los puntos de evaluación que se incorporan en la herramienta SAB (*Strategic Advisor Balanced*) son herramientas o programas que ya existían anteriormente en la Kantar Worldpanel. Estos ya utilizados para generar informes o métricas de evolución en torno a ventas o bien para llevar un control del tiempo de los colaboradores de la compañía.

Sin embargo la herramienta SAB llega a hacer diferencia al ser el punto de encuentro de múltiples evaluaciones que nunca se han utilizado dentro de Kantar Worldpanel Latinoamérica interrelaciones y que tampoco se han utilizado con el propósito de desarrollar ejecutivos que sean considerados *Trusted Advisors*.

Esta herramienta se presentó ante un panel de jueces de Kantar Latinoamérica en un concurso realizado para todos los proyectos que se estuvieran ejecutando en la

región para beneficio de la compañía. Este panel de jueces rectificó la importancia de poder tener una sola evaluación como lo determina la herramienta SAB que pueda cruzarse con otros KPIS de la compañía para medir desarrollo del personal versus crecimiento en ventas para la compañía. Llegando así esta herramienta de evaluación a colocarse en el primer lugar del concurso antes mencionado.

C. **Propuesta de implementación del plan de trabajo**

A continuación, se presentará el plan de trabajo propuesto a realizar por parte del proyecto Daily Impact by Advisor. El mismo consta de las 3 capacitaciones, 2 evaluaciones con la herramienta SAB (*Strategic Advisor Balanced*) y 1 evaluación del programa Show me ¿*Who is your client*? , explicadas anteriormente.

Se propone que este plan de trabajo de inicio a ser ejecutado entre los meses del segundo semestre del año (Septiembre, Noviembre y Diciembre), meses en los que los ejecutivos poseen una menor carga de trabajo y podrán concentrarse en mejorar sus habilidades en busca de llegar a ser un verdadero *Trusted Advisor*. Además es este el trimestre en el que la empresa invita a sus ejecutivos a evaluar los trabajado en el año y que genera las oportunidades de iniciar un proceso de mejora en búsqueda del cumplimiento de los objetivos que la empresa, poniendo a cada uno de sus ejecutivos con mira a un mejor desarrollo a nivel profesional y personal del siguiente año.

Por otro lado, se propone que el proyecto sea dirigido por Emma Ortiz, Directora Comercial de Centroamérica, sin embargo el proceso de mejora de cada ejecutivo debe de ir acompañado por su respectivo manager y/o director de país para el caso de Costa Rica y Panamá. Además cada ejecutivo y manager pueden recurrir al área de recursos humanos en la búsqueda de encontrar apoyo con material o recurso humano necesario según las necesidades de mejora personal y profesional que sean encontradas en cada ejecutivo.

Al ser un departamento que trabaja a nivel regional (Centroamérica), se propone que las capacitaciones y charlas de evaluación de los ejecutivos con sus managers sean impartidas

de manera presencial y virtual según sea el caso, por medio de las plataformas Microsoft Teams y Zoom, sin embargo; se pretende que la evaluación con la herramienta SAB sea realizada de manera presencial en cada equipo por parte del respectivo manager. De esta manera el manager podrá dar retroalimentación de inmediato a su ejecutivo y elaborar un plan de acción en conjunto en busca de mejorar sus habilidades como *trusted advisor*.

Es importante recalcar que cada una de las evaluaciones que se realizaran a los ejecutivos responden a un cliente en específico dentro de la compañía, se propone concentrar la primera aplicación del proyecto, tanto de la evaluación del programa "¿Who is your client" ?, cómo de la aplicación de la evaluación de la herramienta SAB, a los clientes que generan el mayor inversión en Kantar en el año y que además internamente hayan tenido el mayor crecimiento en ventas en ese mismo año, de esta manera identificaremos los clientes con mayor potencial a seguir aumenta las ventas de la empresa con el apoyo de los mejores ejecutivos. Por ejemplo: Pozuelo, Unilever, Nestlé, Grupo Bimbo, entre otros.

A continuación se adjunta una matriz de ejemplo que se realizó con el cruce de estas variables para entender cuáles son los clientes potenciales por ejecutivo. La misma tendrá 4 cuadrantes:

Kantar Potencials: Los clientes en este cuadrante aumentaron sus ventas internas en el año de medición, sin embargo no aumentaron su inversión en Kantar. Siendo Clientes potenciales para propuestas de ventas. A continuación se explicará cada uno de los cuadrantes de esta matriz:

Advise Seekers: Son los clientes que aumentaron tanto sus ventas internas como su inversión en Kantar en el último año. Siendo este un cliente importante para seguir manteniendo relaciones cercanas.

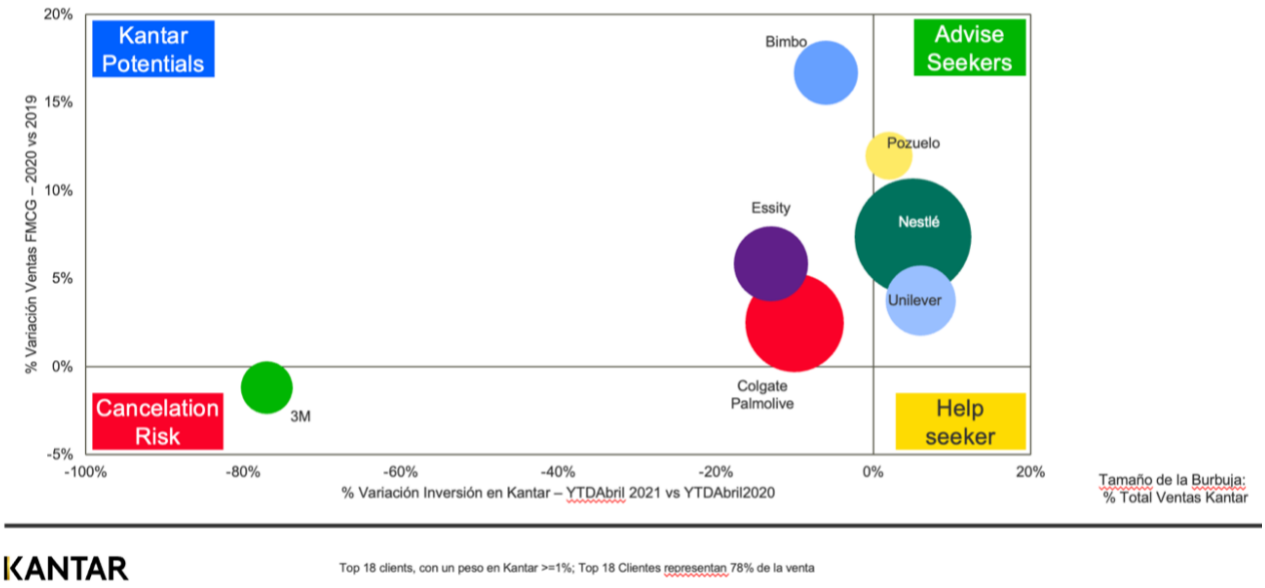
Help Seeker: Estos son aquellos clientes que presentan una contracción en sus ingresos pero aumentaron su inversión en Kantar en el último año. Siendo estos clientes que

apuestan por la compañía en busca de respuestas que los ayuden a volver a desarrollarse en el mercado, permitiendo ver la confianza que depositan en la compañía.

Cancelation Risk: Son aquellos clientes que disminuyeron tanto sus ingresos como la inversión que tenían en Kantar anteriormente. Mismos en los que a corto plazo no es rentable invertir esfuerzos ya que hay un factor externo que los limitará a comprar, pero que a largo plazo es una buena opción para estrategias de recuperación.

Imagen 3.

Matriz de selección de Clientes Objetivo



2022. Elaboración propia

1. **Propuesta de cronograma de trabajo**

A continuación se presenta el cronograma propuesto para desarrollar este plan de trabajo, el mismo abarca los meses entre septiembre del año 1 a junio del año 2.

Tabla 2.

Cronograma de trabajo

	Capacitaciones	**Períodos Propuestos**
Fase1	Capacitación IMETA	1era semana de septiembre (año 1)
	Capacitación Correcto llenado de Timesheets	2da semana de septiembre (año 1)
	Capacitación ¿Qué es un Account Plan?	3 semana de Septiembre (año 1)
	Capacitación para Managers ¿Cómo trasladar in Account Plan a ejecutivos?	4ta era semana de Septiembre (año 1)
	Evaluación y Análisis	
Fase 2	Lanzamiento, Explicación y Distribución de Herramienta SAB	3ra semana de Noviembre (año 1)
	Evaluación Show me Who Is your Client a ejecutivos Senior	4ta semana de Noviembre (año 1)
	1ra Evaluación Herramienta SAB	1era semana de Diciembre (año 1)
Fase 3	Periodo de análisis, evaluación y desarrollo de puntos de mejora de los ejecutivos	Diciembre-Abril (año 2)
	En esta fase se pueden generar reuniones de escucha al cliente, para entender su necesidades de inicio de año.	Enero (año 2)
Fase 4	2da Evaluación Herramienta SAB	3era semana de Mayo (año 2)
	Incentivo	
Fase 5	Etapa de Premiación y Reconocimiento	1semana de Junio (año 2)

2022 . Elaboración propia

Una vez obtenido los resultados de las evaluaciones se invita a los managers a reunirse con Emma Ortiz, Director Comercial CAM y poder utilizar los mismos en conjunto a otras evaluaciones internas de la compañía y así poder sacar más insights que colaboren con el plan de desarrollo de los ejecutivos bajo su cargo.

CONCLUSIONES

Kantar Worldpanel ha invertido y creado buenas herramientas de medición cuantitativas para calcular el desarrollo de sus ventas a través de los años, sin embargo; estás deben de estar interrelacionarlas en una herramienta para generar mejores *insights* que brinden ventajas competitivas como lo es un personal más capacitado para el cliente. La implementación de esta herramienta hará que las mismas sean más efectivas y generen un retorno de inversión extra a su utilidad.

Por otra parte, las evaluaciones de efectividad deben ser relevantes, no solo en el área económico de una compañía, sino también en la productividad de su personal. Un desarrollo profesional de los ejecutivos de la compañía no solo generará una mayor fuente de ingresos para la misma, hará la diferencia al resaltar con un personal más capacitado entre las distintas agencias de investigación del mercado, dando esto prestigio a la institución y confianza al cliente.

Una mezcla entre el desarrollo de las habilidades blandas de los ejecutivos como la gestión del tiempo, habilidades de comunicación, servicio al cliente, cultura empresarial y otras habilidades empresariales como: desarrollo de posicionamiento, fidelidad y empatía con el cliente son una de las razones por las cuales se creó una relación o vínculo determinante de los clientes más fieles con Kantar Worldpanel durante el periodo de pandemia y no con la competencia. Siendo esto lo que se busca mejorar y seguir desarrollando con la ejecución de las capacitaciones y evaluaciones propuestas por medio de la herramienta SAB (*Strategic Advisor Balance*).

Más que solo evaluar al personal para analizar sus puntos de mejora, es necesario que Kantar Worldpanel invierta en su activo más importante: las personas. Capacitaciones con expertos, facilidades de aprendizaje de idiomas, cursos que mejoren sus habilidades de discurso, investigación y presentación al público son solo algunas ideas que podrían motivar a sus colaboradores a incrementar el esfuerzo en su compañía y además generaría un cambio en el nivel de ejecutivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

A continuación se determinarán una serie de recomendaciones para la empresa Kantar Worldpanel Centroamérica tras la investigación, estudio y generación de proyecto:

Los objetivos que la empresa pide a sus colaboradores cada año desarrollar deberían de llevar entre sus rubros una punto de mejora en la calificación SAB, generando esto un compromiso con sus puntos de mejora al tener que responder por estos objetivos a final de año.

En el 2022 el departamento de marketing y comunicación de Kantar se ha dedicado a dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa en redes sociales y medios de comunicación en busca de aumentar la presencia de la misma. Resaltar la competencia de los ejecutivos *trusted advisor* como una ventaja competitiva frente a otras empresas de investigación podrían generar mayor prestigio en las comunicaciones de la empresa.

La creación y envío de un reporte de buenas a prácticas generadas entre el cliente y Kantar a final de año a cada uno de los clientes en potencial desarrollo de crecimiento, demostrará como la confianza que le han tenido estos clientes a la compañía, en conjunto con el servicio del ejecutivo han hecho que el cliente haya tenido logros, crecimientos e incluso premiaciones internas o externas, habiéndoles ayudado estas prácticas a diferenciarse de la competencia.

Se recomienda agendar sesiones de *feedback* con los clientes a inicio y mitad de año donde el ejecutivo pueda escuchar las expectativas del cliente en el servicio y los puntos de mejora, de manera que estos puedan ser incluidos en la evaluación SAB, lo que incentivará la búsqueda de trabajo interno del ejecutivo en la evaluación SAB de mitad de año el cliente genere un *feedback* positivo del ejecutivo.

De igual manera, generar espacios de capacitación a inicio de año dónde los equipos que más aumentaron sus ventas en el último año puedan enseñar al resto de los equipos que estrategias usaron como *trusted advisors* para conseguir estos resultados beneficiosos para la compañía y su personal.

BIBLIOGRAFÍA

Adogamhe, P. (2004). *Hegemony of the North via Hegemony of the South? Undesrtanding Nigerian Foreing Policy Strategies*. *Paper delivered at the 45 Annual Conference of the International Studies Association*. Montreal. March 17-20. Disponible: http://www.isanet.org./archive.html

Aggestam, L. (1999). *Role Conceptions and the Politics of Identidy in Forein Policy*. *ARENA Working Paper No*. *99/8*. Oslo; Centre for European Studies, University of Oslo. Disponible: http://www.arena.uio.no/news/publications/publ_up.htm.

Aguero Cobo, L. (2014). Universidad de Cantabria. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf

BURBANO-PÉREZ, Ángel B. et al. *El marketing relacional y la fidelización del cliente*. Polo del Conocimiento, [S.l.], v. 3, n. 8, p. 579-590, ago. 2018. ISSN 2550-682X. Disponible en: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/683>. Fecha de acceso: 30 jul. 2022 doi:http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i8.683.

Córdoba López, J. F. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. *Entramado, 5(1)*. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993098

Galiano, Patricia (2021) *Estrategia Customer Centric: Qué es y por qué es tan importante*. IBS Business School. Recuperado el 5 de octubre , de https://www.iebschool.com/blog/estrategia-customer-centric-e-commerce/

Ghirardelly,F (Entrevista, Junio 2021). Definicón de Trusted Advisor

Gómez, L., & Uribe, J. (12 de mayo de 2016). *Marketing Relacional: La evolución del concepto*. Espacios, 36(25), 16. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de http://www.revistaespacios.com/a16v37n25/16372511.html

Hartline, F-M (2012). *Estrategias de Marketing*. Mexico. Pág 213.

Ibañez,JL;Manzano,R (2008). *Posicionamiento: Elemento Clave de la Estrategia de Marketing*. Madrid, España..IE Bussiness School.

Instituto de Auditores Interno de España, (2017). *Más allá del aseguramiento*. El auditor inteno como asesor de confianza.

https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fabrica-asesor-de-confianza.original.pdf, 10. Kantar Worldpanel (2021). *Datos Internos*. CAM

Kerin, R.A.; Berkowitz E.N.; Hartley, S.W. & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003*). Fundamentos de Marketing* (6ª ed.). México: Prentice Hall. Pág 337

Lambin, J.J. (1997). Marketing Estratégico. (3ª ed.) Pág 287;219

Lara, J. D. D. L., & Carvajal, R. A. R. (2014). La administración de la relación de los clientes (CRM), una herramienta para crear estrategias competitivas. *Una perspectiva a los daños a la salud*, *81*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1991). "Understanding customer expectation of service". Sloan Management Review, 32:3, 39-48.

Ries, A.; Trout, J. (2002). *Positioning: la batalla por tu mente*. (2.ª edición). McGraw-Hill. Pág 16

Santana, A (Entrevista, Junio 2021). Definicón de Trusted Advisor

Santesmases, M.M.; Sánchez, G.A. y Valderrey, V.F. (2003): *Mercadotecnia: Conceptos y Estrategias, Pirámide*, Madrid. Pág 407

Sarduy, Y. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Revista Cubana de Salud Pública, 33(3). pág1-11

Saura, I. G., Pérez, M. S., Contrí, G. B., & González-Gallarda, M. (2005). *Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas*. Cuadernos de estudios empresariales, (15), 47-72.

Stanton, W.J.; Etzel, M.J. y Walter, B.J. (2004): *Fundamentos de Marketing*, 13ª Edición, McGraw-Hill, México, pág 184.

Walker, O.C.; Boyd, H.W.; Mullins, J. y Larréché J.C. (2003): *Marketing Strategy: A Decision – Focused Approach*, Fourth Edition, MacGraw-Hill Irwin, New York.pág 173-175

Zeithaml VA, Berry LL, *Parasuraman A. The Behavioral Consequences of Service Quality*. *Journal of Marketing*. 1996;60(2):31-46.

Zeithaml, V., Berrry, L., y Parasuraman, A., (1996). “The Behavioural Consequences of Service Quality”. Journal of Marketing, 60, 31-66.

ANEXOS

A. Plan de trabajo y cronograma de actividades de la práctica

Nota: Incluye mecanismos de evaluación del I semestre del año

Actividad					
Reuniones Internas: Daily Impact Team					
Kick-Off: Nacimiento del Proyecto Daily Impact 2021	**11-Feb**				
1ra Sesión Daily Impact: Definición de Objetivos y Scope		**5-Mar**			
2da Sesión: Selección de Cuentas Clave Y Diseño SAB		**16-Mar**			
3ra Sesión: Ponderación SAB y Definición de Actividades		**25-Mar**			
Reunión de revisión con Country Manager y/o Commercial Manager			Semanas del 5 al 16 abril		
Reunión con ejecutivos de Kantar Worldpanel Latin América expertos en posicionamiento					**17 de junio**
Actividades y Material					
Creación de Advisor Toolkit		inicio: 16 marzo		fin: antes del 24 de mayo	

Diseño Dashboard Strategic Advisor Balanced	inicio: 25 marzo		Fin: antes del 10 mayo	
Diseño de Programa Show Me: Who is your Client?			semana del 21 al 7 mayo	2 o 3 miembros semanales
Premiación de Proyectos Kantar CAM				20 de Agosto (Ganando el primer lugar)

B. Premiación del proyecto Daily Impact by Advisor dentro de Kantar Worldpanel CAM

C. Mecanismos de Evaluación Intitucionales:

1. Revisión del Proyecto con Sofia Molnar, Coordinadora del Proyecto y Monika Esquivel, Guía Insitucional en cada avance antes mencionado en el cronograma
2. Exposición y retroalimentación del proyecto por parte de expertos en el tema, de los equipos de Kantar Latin America
3. Reunión con Country Manager y Commercial Manager de Kantar Centroamérica
4. Presentación del Proyecto a los Directores Comerciales Kantar Worldpanel NOLA, CAM,,Ecuador, Mexico y Colombia
5. Premiación de proyectos (El mismo se destacó como el proyectó ganador en Centroamérica)
6. Reuniones de seguimiento con los Directores Comerciales Kantar Worldpanel NOLA, CAM,,Ecuador, Mexico y Colombia
7. Reunión de revisión del escrito final con Monika Esquivel y Sofia Molnar ante la presentación del mismo al Cómite de Graduación.

Nota: Cada uno de estos mecanismos serán guiados por Sofia Molnar Coordinadora del Proyecto y Monika Esquivel, Guia Institutional del Proyecto de Graduación, además los mismos se encuentran destacados en el cronograma anteriormente escrito.

D. Tablero Herramienta SAB (Strategic Advisor Balanced)

Áreas a Evaluar		Ponderación	
Client Perspective	Cantidad de reuniones para brief	11	48
	Cantidad de reuniones estratégicas con cliente	11	
	Evaluación de cliente Presentaciones CS	11	
	Cantidad de reuniones con top managment	7	
	Client Satisfaction Survey (CSS) TRIM	4	
	Reuniones con stakeholders CMI/Marketing/Catman	4	
Internal Perspective	Cumplimiento de Account Plan	10	25
	Show Me Who Is Your Client	10	
	% Tiempo con Cliente (Timesheets)	5	
Sales Perspective	Tasa de propuestas puestas en cliente.	11	27
	Share de los clientes en soluciones de Expert Solution.	11	
	Cantidad de categorías en las que juega el cliente versus las que atiendo desde Worldpanel.	5	

Criterios de evaluación herramienta SAB 2022

		Client Perspective						Internal Perspective			Sales Perspective		
		# de reuniones para brief y alineamiento de presentación	# de reuniones estratégicas con cliente	Evaluación de cliente Presentaciones CS	Cantidad de reuniones con top management	CSS TRIM	Reuniones con stakeholders CMI/Catman	Cumplimiento de Account Plan	Show Me Who Is Your Client	Timesheets (Tiempo con cliente)	Tasa de propuestas puestas en cliente basado en embudo de cliente	Share de los clientes en soluciones de Expert Solution.	# de categorías en las que juega el cliente versus las que atiendo desde Worldpanel.
No cumple com el requisito.	1	0-1 reunión	0 reuniones	6 a 15 puntos	0 reuniones	Nota de CSS entre 0% a 87%	0 reuniones	0 a 79% de sus Client Key Priorities	10% al 50%	10%	0 al 40%	5 puntos menos del share	10% a 30%
Cumple moderadamente	2	2-3 reuniones	1 reunión	16 a 24 puntos	1 a 2 reuniones	Nota de CSS entre 88% a 89%	1 a 2 reuniones	80% a 89% de sus Client Key Priorities	51% al 89%	20%	50% al 90%	3 puntos menos del share de ES	40 a 60%
Cumple al 100%	3	4 a 5 reuniones	2 reuniones	25 a 29 puntos	3 a 4 reuniones	Nota de CSS 90%	3 a 4 reuniones	90% a 100% de sus Client Key Priorities	90% al 100%	30%	100%	Alcanza el share de acuerdo a la media de ES en el periodo analizado	70% a 90%
Supera expectativas	4	6 a más	3 a más	30 puntos	5 a más	Nota de CSS de 91% a más	5 a más	Si se realizaron acciones extra a las planteadas en el Client Key Priorities	Conocimiento más allá de las preguntas (ejemplo. Conoce el status de cierre de las ventas netas del cliente)	31% o más	100% a más	Supera el share de ES	100%
Ponderación		11%	11%	11%	7%	4%	4%	10%	10%	5%	11%	11%	5%
		48%						25%			27%		

KANTAR

Mayoría 1 - Desempeño insatisfactorio: no cumple con el requisito solicitado.

Mayoría 2 - Desempeño por debajo del promedio: cumple moderadamente pero todavía hay un área de oportunidad.

Mayoría 3 - Desempeño satisfactorio: cumple con el requisito

Mayoría 4 - Comportamiento modelo: supera las expectativas.

2

E. Herramienta SAB (Strategic Advisor Balanced)

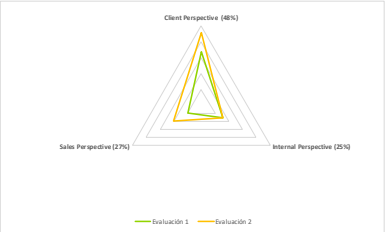
Evaluación Strategic Advisor Balance

Nombre
Pedro Hérnandez

Cargo detallado
Ejecutivo Sr

Top Client	Años en la compañía
Grupo Bimbo	3

Manager
Sofia Molnar



Client Perspective

	Evaluación 1	Evaluación 2	Anotaciones
Cantidad de reuniones para brief y alineamiento de presentación	2	4	
Cantidad de reuniones estratégicas con cliente	4	4	
Evaluación de cliente Presentaciones CS	3	4	
Cantidad de reuniones con top managment	3	4	
Client Satisfaction Survey (CSS) TRIM	2	3	
Reuniones con stakeholders CMI/Marketing/Catman	3	4	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	17
2ª evaluación	23

Internal Perspective

	Evaluación 1	Evaluación 2	Anotaciones
Cumplimiento de Account Plan	2	4	
Show Me Who Is Your Client	4	4	
% Tiempo con Cliente (Timesheets)	2	0	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	8
2ª evaluación	8

Sales Perspective

	Evaluación 1	Evaluación 2	Anotaciones
Tasa de propuestas puestas en clientes	2	4	
Penetración de los clientes en soluciones de Expert Solution.	1	2	
Cantidad de categorías en las que juega el cliente vs las que atiendo	2	4	

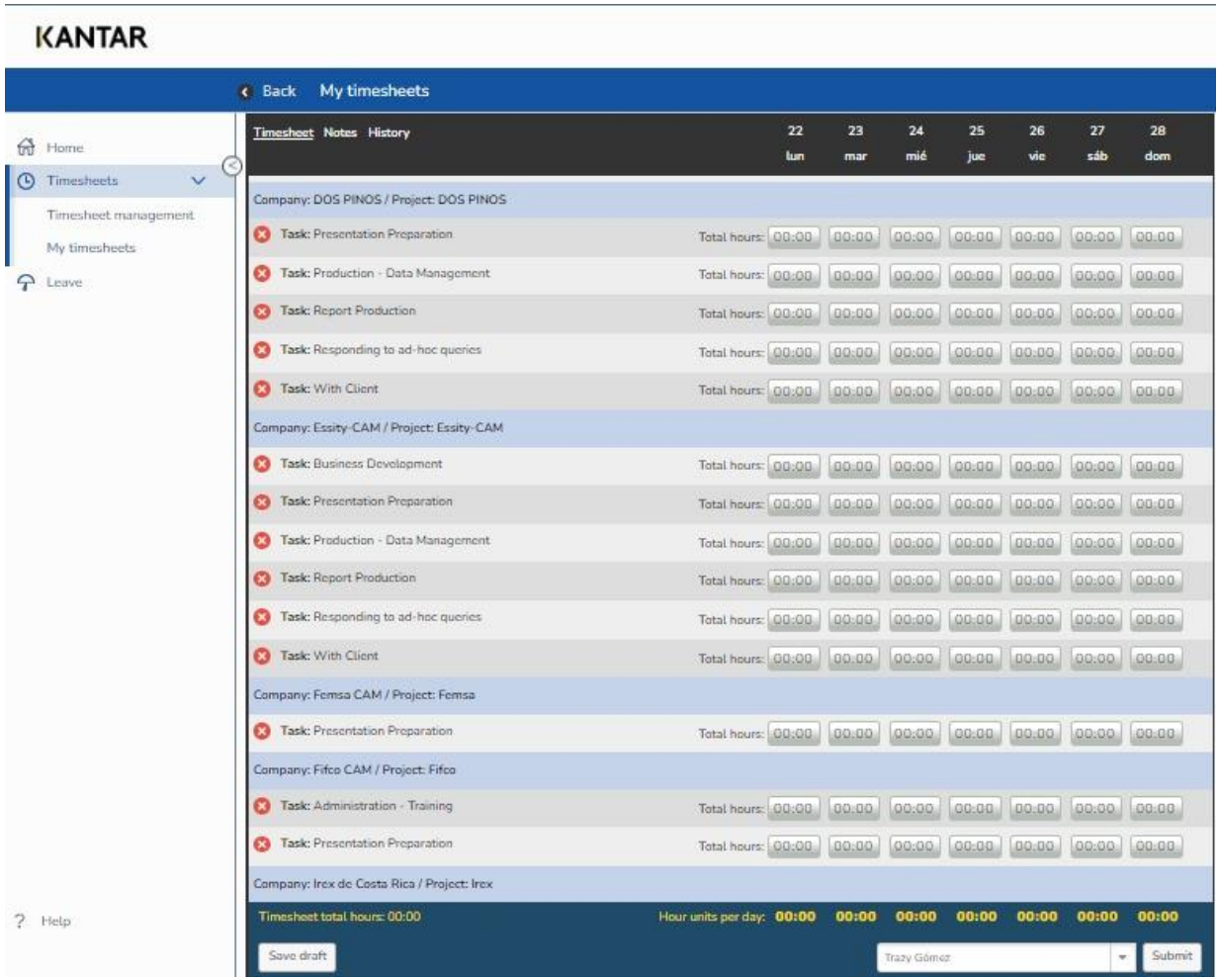
Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	5
2ª evaluación	10

RESULTADO

Score Total	Evaluación 1	Nota	Evaluación 2	Nota
Client Perspective (48%)	17	45	23	61
Internal Perspective (25%)	8	22	8	22
Sales Perspective (27%)	5	15	10	30
Nota Final		83		114

F. Evaluación Show me ¿Who is your client?

Preguntas que se deben responder	Peso	Logro	Detalles y explicación para la evaluación
Nombre del Ejecutivo:			
¿QUÉ LE QUITA EL SUEÑO AL CLIENTE?	**100%**	**0%**	
Información General del Cliente	**40%**	**0%**	Logra mostrar conocimiento general sobre el negocio del cliente, sus empleados y estatus de la competencia.
¿Qué categorías maneja?	10%		
¿Quiere entrar en otra categoría?	5%		
¿Cuáles son las personas claves?	10%		
¿Con qué otros departamentos podemos contactar?	5%		
¿Qué otros partners tienen? (Nielsen, D&N, etc.)	10%		
Principales Business Issues	**20%**	**0%**	Identifica los principales issues que tiene el cliente para lograr sus objetivos y propone acciones para ayudar al cliente
Identifica 2 a 3 problemas que debe resolver el cliente para solucionar la pregunta central	10%		
Comenta las soluciones que puede ofrecer Kantar para ayudar al cliente	10%		
Stakeholders / Decisores	**15%**	**0%**	
¿Quién son los tomadores de decisiones?	10%		
¿Quiénes son los influenciadores?	5%		
FODA	**25%**	**0%**	Conocimiento de las marcas del cliente, cómo están los mercados en los que participa, qué acciones está tomando el cliente y la competencia
¿Cuál es la situación del mercado? ¿Crecen sus marcas o la competencia?	10%		
¿Cambios macroeconómicos, políticos y/o social relevantes que impacte al cliente?	5%		
Acciones en los PDV del cliente (promociones, comunicación, etc.)	5%		
Posicionamiento versus la competencia (precios, perfil de shopper, etc).	5%		
Extra	**100%**	**0%**	Ha logrado responder las preguntas anteriores y ha mostrado conocimiento adicional del cliente (ejem. Sabe el budget que le destina a investigación de mercados)
¿Ha mostrado conocer al cliente más allá de estas preguntas?	100%		

KANTAR

G. Herramienta Timesheet