



Mateo Espeche Miguez

MÁS ALLÁ DE LA GÓNDOLA: Análisis de la participación de mercado de Cool Drinks Company

Práctica profesional 2025
Tutor: Sergio Tomsic

mateoespechemiguez@gmail.com

Índice

Tabla de contenido

Resumen	3
Situación Problemática.....	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico:.....	5
Marco Teórico.....	7
Aplicación.....	9
Recomendaciones.....	27
Conclusiones	28
Referencias	30
Apéndice	31
Agradecimientos:.....	41

Resumen

El presente trabajo analiza los factores que explican la caída de la participación de mercado (Share of Market/SOM) de Cool Drinks Company, una compañía de ventas de bebidas de consumo masivo, en el canal supermercados del NOA, tomando como eje tres dimensiones fundamentales de la gestión comercial: la ejecución en el punto de venta, el precio y la fortaleza de marca. Para ello se combinó un enfoque cuantitativo basado en análisis estadísticos con evidencia cualitativa, lo que permitió construir una lectura integral del desempeño de la empresa en un entorno altamente competitivo.

La ejecución en tienda se examinó a partir de un relevamiento propio realizado en 59 supermercados de la región. El análisis se centró en variables operativas como la presencia en góndola, la disponibilidad de materiales de visibilidad y la correcta reposición de producto. Si bien estas dimensiones mostraron asociación con el SOM, su contribución debe entenderse como parte de un conjunto más amplio de factores, ya que su impacto depende del contexto competitivo de cada cadena y de la dinámica comercial que se desarrolla en el punto de venta.

El comportamiento del precio se estudió mediante el Price Index (PI), comparando su evolución con los cambios en la participación de mercado a nivel total región, por cadena y por marca. El análisis evidenció que el precio desempeña un rol central en la competencia del canal moderno y que su efecto no es uniforme a nivel cadenas de supermercados y segmentos de consumo.

El componente de marca se abordó a través del poder de marca (Power of Brand/PoB), el cual permitió identificar brechas entre la fortaleza simbólica de las marcas en la mente de los consumidores y su traducción efectiva en participación de mercado, especialmente en segmentos de mayor valor. Esta perspectiva ayudó a comprender por qué ciertas marcas capturan su potencial y otras no, aun bajo condiciones similares de precio o ejecución.

El principal aporte del trabajo radica en la aplicación operativa de los hallazgos y en el desarrollo de un sistema de monitoreo integral para el canal supermercados. Se diseñaron tres herramientas complementarias: un formulario para monitorear variables de ejecución para repositores y supervisores, un tablero semanal de SOM y un tablero semanal de Price Index por marca y calibre. Estas herramientas permiten estandarizar la medición en tienda, detectar desvíos de manera temprana y coordinar respuestas comerciales en tiempo real, fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos.

En conjunto, el estudio demuestra que la evolución del SOM en supermercados surge de la interacción entre ejecución, precio y marca, y que su comprensión integrada permite diseñar procesos de control y herramientas prácticas que ya están siendo implementadas dentro del área comercial de la compañía.

Palabras Clave: participación de mercado, ejecución, precio, poder de marca

Introducción

Cool Drinks Company es una empresa de consumo masivo con sede en Tucumán, Argentina, dedicada principalmente a la comercialización de cervezas. Dentro de su estructura comercial, el área de ventas en el canal supermercados ocupa un rol estratégico, dado que concentra una porción significativa del volumen y de la visibilidad de sus marcas. En este canal, la participación de mercado (*Share of Market, SOM*) —entendida como el porcentaje de ventas de la empresa respecto al total del mercado en una categoría determinada— constituye un indicador clave de desempeño, ya que refleja tanto la capacidad competitiva como la efectividad de las estrategias comerciales. Dicha participación está influenciada por múltiples factores: operativos, como la ejecución en el punto de venta y la disponibilidad de producto; económicos, como el precio relativo frente a competidores; y perceptuales, como el posicionamiento y la fortaleza de marca (*Power of Brand*).

El presente trabajo propone analizar de manera integral estas variables en el contexto del canal de supermercados en el NOA, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan comprender las dinámicas comerciales. Para este análisis se hará foco en aquellas tiendas que cuentan con reposición a cargo de personal propio de la empresa, y que son elegibles para la medición de participación de mercado (*Share of Market*) por la consultora Scentia. Esta delimitación permite trabajar sobre un universo de 59 tiendas distribuidas en todo el Noroeste Argentino, que constituyen la base de información principal del estudio, correspondientes a las principales cadenas nacionales.

Situación Problemática

En los últimos seis meses, Cool Drinks Company ha experimentado una caída sostenida en su participación de mercado en la categoría cervezas dentro del canal supermercados de la región NOA. Esta tendencia descendente se ha manifestado en diferentes cadenas y formatos, con mayor incidencia en ciertos segmentos y presentaciones, y compromete el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos para el período. La persistencia de esta disminución en el SOM sugiere la presencia de factores subyacentes que deben ser identificados y cuantificados para diseñar acciones correctivas que detengan la pérdida y permitan recuperar participación en el corto plazo.

Preguntas de Investigación

- ¿En qué medida las condiciones de ejecución en el punto de venta explican la variación del SOM de Cool Drinks Company en la categoría cervezas?

- ¿Cómo incide el precio en la evolución del share tanto de las cadenas de supermercados, como de las marcas de la empresa en supermercados del NOA?
- ¿Qué relación existe entre el SOM de cada marca y su Power of Brand, y qué implicaciones estratégicas conlleva?
- ¿Cómo pueden integrarse los hallazgos sobre ejecución, precio y fortaleza de marca en herramientas de monitoreo que permitan anticipar desvíos y mejorar la toma de decisiones del canal supermercados?

Objetivo General

Determinar los factores que explican la caída sostenida de la participación de mercado (*Share of Market, SOM*) de Cool Drinks Company en la categoría cervezas del canal supermercados en la región NOA, con el fin de identificar oportunidades de mejora en ejecución, precio y posicionamiento de marca.

Objetivos Específicos

- Evaluar el impacto de las variables de ejecución en el punto de venta (participación en góndola, ubicación, quiebres y presencia en exhibiciones o folletos) sobre el SOM de la categoría cervezas.
- Medir la relación entre el precio de las marcas de la empresa y su participación de mercado, en comparación con competidores directos.
- Comparar el SOM de cada marca con su Power of Brand, a fin de detectar desajustes entre fortaleza de marca y desempeño comercial que orienten acciones de comunicación o ejecución.
- Desarrollar herramientas de monitoreo operativo que integren los hallazgos del análisis y permitan mejorar la performance comercial del canal.

Marco Metodológico:

El presente trabajo de campo sigue un enfoque mixto con predominio cuantitativo, el cual permite analizar las variables que afectan a la participación de mercado de la empresa integrando datos cuantitativos primarios, entrevistas y evidencia proveniente de fuentes

externas. Según Hernández-Sampieri, un diseño mixto implica combinar “procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que integran datos cuantitativos y cualitativos para producir metainferencias más amplias”. Este enfoque resulta necesario cuando se requiere comprender tanto las relaciones estadísticas entre variables comerciales como el contexto operativo y estratégico en el que dichas relaciones se producen.

El trabajo adopta un diseño exploratorio secuencial, donde la recolección y análisis inicial de datos cualitativos —entrevistas internas y revisión de procesos comerciales— permite orientar posteriormente el análisis cuantitativo de indicadores operativos, de precio y de marca. Este tipo de secuencia facilita, tal como señala Chen (2006), la articulación entre métodos “puros” y métodos “modificados”, adaptando la combinación de técnicas a las necesidades reales del problema de estudio. De esta manera, el relevamiento cualitativo inicial permitió definir las variables críticas a observar en tienda, esclarecer los alcances del rol comercial y comprender las dinámicas internas que condicionan la ejecución y la negociación de precios.

El diseño global del estudio puede caracterizarse como un estudio de caso único centrado en el canal supermercados del NOA para una sola compañía: Cool Drinks Company. Lo cual permite un análisis profundo y contextualizado del fenómeno.

En cuanto a la recolección de datos, se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias incluyeron los informes mensuales y semestrales de una consultora especializada en medición y análisis del mercado de consumo masivo llamada Scentia, para la medición estandarizada del SOM y el estudio Power of Brand de Kantar, que permitió evaluar el valor simbólico y perceptual de las marcas. Las fuentes primarias provinieron de un relevamiento propio en 59 tiendas del NOA mediante un formulario estructurado, completado por reposidores y supervisores, orientado a medir variables de ejecución como facing share, exhibiciones adicionales, presencia en frío y horas de reposición. Además, se realizaron entrevistas internas de carácter exploratorio, utilizadas para contextualizar los hallazgos estadísticos y comprender las restricciones operativas del canal.

El análisis cuantitativo se estructuró siguiendo la recomendación multivariada planteada por Hair et al. (2010), incorporando diversas técnicas para robustecer la validez de los hallazgos. En una primera etapa se aplicaron correlaciones de Pearson (Pearson, 1895) para identificar la asociación lineal entre las variables de ejecución, el Price Index y el SOM. Ante la complejidad multicausal del fenómeno, se utilizaron modelos de regresión penalizada Lasso (Tibshirani, 1996), que permiten seleccionar automáticamente las variables con mayor peso explicativo mediante una penalización L1. Para capturar relaciones no lineales e interacciones entre variables, se emplearon modelos de Random Forest (Breiman, 2001), que construyen múltiples árboles de decisión y agregan sus resultados para mejorar la capacidad predictiva. Finalmente, se realizaron análisis de series temporales descriptivas para estudiar la evolución mensual del Price Index y su relación con el SOM a lo largo de 32 meses consecutivos.

Este proceso de triangulación posibilitó comprender el desempeño del SOM desde una perspectiva integral, articulando el peso relativo de la ejecución, el precio y la fortaleza de marca, y sentó las bases para el desarrollo de tres herramientas aplicadas orientadas al monitoreo sistemático del canal supermercados.

Marco Teórico

La **participación de mercado** o *Share of Market* (SOM) constituye un indicador central para evaluar la posición competitiva de una empresa en un segmento específico. Kotler y Keller (2016) sostienen que este indicador refleja el porcentaje de ventas de una marca respecto al total de ventas de su categoría, permitiendo medir la efectividad de las estrategias de marketing y ventas frente a los competidores. Un crecimiento sostenido del SOM suele asociarse con un aumento de la preferencia de los consumidores y con una implementación acertada de las tácticas comerciales, mientras que su disminución alerta sobre posibles desajustes en ejecución, precios o posicionamiento estratégico. En este sentido, el seguimiento del SOM se configura como una herramienta indispensable para la gestión competitiva, ya que integra resultados de múltiples dimensiones del marketing.

Dentro de los factores que más inciden en la participación de mercado se encuentra la **ejecución en el punto de venta**. McDaniel, Lamb y Hair (2014) destacan que una correcta ejecución implica asegurar la presencia del producto en góndola, mantener una ubicación estratégica dentro de la tienda y acompañar la exhibición con materiales promocionales que refuerzen la visibilidad. En este marco, variables como la participación en góndola (*facing share*), la ausencia de quiebres de stock y la implementación de exhibiciones adicionales constituyen indicadores de desempeño comercial en el canal supermercados. La literatura sobre trade marketing coincide en que el momento de la compra, en el cual el consumidor se encuentra frente a la góndola, representa un punto crítico donde se definen las preferencias y se materializan las estrategias previas de la empresa.

El **precio** constituye otro factor estratégico con fuerte influencia sobre el SOM. Monroe (1992) lo define como la expresión monetaria del valor de un producto en el intercambio, es decir, la cantidad que el consumidor está dispuesto a entregar a cambio de los beneficios percibidos. Desde una perspectiva estratégica, Hinterhuber (2016) señala que el precio no debe considerarse únicamente como un elemento táctico de corto plazo, sino como una palanca clave de posicionamiento y competitividad. Una herramienta ampliamente utilizada para operacionalizar esta relación es el **Price Index (PI)**, el cual mide la posición de un producto en relación con el precio promedio de su categoría o segmento, tomando como base el valor 100. Un índice superior a 100 refleja que el producto se ubica por encima del promedio, mientras que un índice inferior indica lo contrario. En términos de comportamiento del consumidor, el Price Index se vincula con el concepto de **elasticidad de la demanda**, que describe en qué medida las variaciones en el precio relativo de un producto impactan sobre la cantidad demandada. Esta relación explica cómo, en mercados competitivos, pequeñas diferencias en el PI pueden incidir significativamente en las decisiones de compra y, por ende, en la participación de mercado.

La **fortaleza de marca** constituye un activo intangible de gran relevancia en la explicación del desempeño competitivo. Aaker (1996) define el *brand equity* como el conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca que añaden o sustraen valor a los productos de la empresa, incluyendo dimensiones como la lealtad, la notoriedad, las asociaciones percibidas y la calidad evaluada por los consumidores. Por su parte, Keller (2008) conceptualiza el valor de marca desde la perspectiva del consumidor, entendiendo que una marca fuerte se caracteriza por asociaciones favorables, fuertes y únicas en la memoria del cliente. En la misma línea, Kapferer (2012) resalta que la marca no solo diferencia un producto en el mercado, sino que construye un universo simbólico que sustenta la preferencia del consumidor. La gestión eficaz del branding permite reducir la sensibilidad al precio, generar lealtad y sostener la participación de mercado en entornos altamente competitivos.

Otro componente relevante es la estructura de los canales de venta, y dentro de ellos el canal supermercados se ha consolidado como un espacio estratégico de contacto con el consumidor. Stern, El-Ansary y Coughlan (2011) sostienen que los canales de distribución no se limitan a funciones logísticas, sino que constituyen sistemas de organizaciones interdependientes que crean valor para el cliente mediante la provisión de servicios de conveniencia, variedad, información y reducción de costos de transacción. En el contexto del consumo masivo, los supermercados concentran altos volúmenes de venta y permiten a las marcas garantizar cobertura y visibilidad constante. La elección de este canal no solo responde a su importancia en términos de volumen, sino a que representa el lugar donde convergen las decisiones del consumidor, la gestión de marca y las estrategias de ejecución y precios.

Finalmente, para investigar rigurosamente la relación entre todos estos factores (ejecución, precio, marca, canales) y la participación de mercado, es preciso adoptar un **enfoque multivariado** que combine distintas herramientas de análisis estadístico. En un primer nivel, la correlación lineal de Pearson (Karl Pearson, 1895) proporciona una medida inicial de la asociación entre dos variables. Este coeficiente permite identificar la fuerza y dirección de la relación lineal: por ejemplo, podría revelar si existe una asociación positiva entre la calidad de la ejecución en tienda y el SOM, o entre el índice de fortaleza de marca y el SOM, cuantificando cuánto tienden a moverse juntas dichas variables. Sin embargo, la correlación simple es limitada para captar relaciones más complejas o multicausales, por lo que se recurre a técnicas de regresión avanzadas. En este sentido, Tibshirani (1996) propuso el método Lasso (Least Absolute Shrinkage and Selection Operator), una técnica de regularización que no solo busca ajustar un modelo predictivo, sino que además realiza selección de variables de forma automática. El Lasso introduce una penalización L1 a los coeficientes de una regresión, forzando a que algunos queden exactamente en cero, con lo cual logra identificar qué predictores son realmente relevantes para explicar la variable de interés.

Complementariamente, se pueden emplear métodos de ensemble como el Random Forest propuesto por Breiman (2001), el cual construye múltiples árboles de decisión a partir de muestras aleatorias del conjunto de datos para capturar relaciones no lineales e interacciones entre variables que las técnicas lineales tradicionales podrían pasar por alto. Los modelos de bosques aleatorios son particularmente potentes porque combinan la previsión de numerosos

árboles (cada uno ligeramente diferente) y producen una predicción agregada más precisa y estable. Una ventaja añadida del Random Forest es la posibilidad de extraer la importancia relativa de cada predictor en el modelo.

Este enfoque integrado de análisis que incluye correlación, regresiones penalizadas y métodos de ensemble, responde a la recomendación de autores como Hair et al. (2010) en Multivariate Data Analysis: triangular distintos métodos estadísticos aumenta la robustez y validez de los hallazgos al abordar un fenómeno complejo desde varias perspectivas analíticas. En efecto, la convergencia de resultados obtenidos por técnicas diferentes brinda mayor confianza en las conclusiones, al mitigar sesgos propios de cada método y ofrecer una visión más integral de las dinámicas estudiadas.

Aplicación

Entrevista con SPV (supervisor de ventas a supermercados) de CDC

En el marco del estudio sobre la gestión comercial en el canal supermercados de la compañía, se llevó a cabo una entrevista con un supervisor del área correspondiente de Cool Drinks Company (CDC). La entrevista permitió conocer en profundidad las principales funciones y dinámicas que estructuran el trabajo del canal en la región.

El rol del supervisor de supermercados en Cool Drinks Company se centra en un conjunto específico de variables comerciales que la compañía puede gestionar directamente en el canal. Según lo relatado, estas variables abarcan precios, tareas de reposición en tienda y la asignación de materiales de exhibición.

En materia de precios, el área comercial mantiene un contacto permanente con el equipo de Revenue Management. Esto permite negociar dinámicas puntuales con las cadenas, ajustar condiciones en determinados productos y reaccionar de manera ágil frente a la competencia.

Respecto a la ejecución en punto de venta, el supervisor trabaja en coordinación con el equipo de Trade Marketing (o Demand Acceleration), quienes son responsables de proveer y supervisar el uso de materiales adicionales: equipos de frío, islas, racks y demás elementos de visibilidad. La ejecución, en este sentido, constituye un factor central para explicar la variación en el share por tienda.

En esta tarea, los reposidores tienen un rol crítico. Como empleados directos de la compañía, son los encargados de garantizar la reposición adecuada, controlar fechas de vencimiento, mantener los precios actualizados en góndola y asegurar que la exhibición respete los lineamientos de la marca. El supervisor observa una relación directa entre la calidad de la ejecución de los reposidores y el desempeño en participación de mercado: “cuando la ejecución es buena, el share tiende a subir”. Sin embargo, también se reconoce que esta

relación positiva no alcanza por sí sola para explicar los resultados: el precio aparece como un determinante principal del share en la mayoría de los casos analizados.

Por otra parte, el entrevistado distingue con claridad el límite de su función. El supervisor puede negociar con la cadena, organizar reposición y garantizar ejecución, pero lo que sucede “en la cabeza del consumidor” excede su control. En otras palabras, que el cliente decida acercarse a la tienda y elegir un producto en la góndola está vinculado al posicionamiento de marca y al poder de la comunicación, aspectos que dependen del área de marketing y de la construcción de marca a largo plazo (Power of Brand).

En suma, la gestión del canal supermercados se apoya en tres grandes pilares: ejecución, precio y posicionamiento. Los dos primeros están bajo la órbita del área comercial y de supervisión; el tercero se define desde marketing y marca. Esta delimitación de responsabilidades refleja la lógica interna de Cool Drinks Company y su modo de entender la generación de valor en el canal supermercados.

Correlación entre variables de ejecución y SOM:

Las variables de ejecución fueron recolectadas mediante un formulario diseñado en Google Forms y completado por los reposidores de cada sucursal. Este relevamiento permitió obtener información directa sobre el facing share (proporción del espacio ocupado en góndola), el porcentaje de exhibiciones adicionales frente a la competencia (exhib_pct), el porcentaje de equipos de frío frente a la competencia (edf_pct) y las horas de reposición semanales (hs_repo). Por su parte, la variable dependiente del análisis, el Share of Market (SOM H1), fue obtenida a partir del informe semestral de la consultora Scentia, lo que garantizó una medición estandarizada y confiable del desempeño comercial en cada punto de venta.

Tabla 1: Base de datos trabajada (post limpieza)

Tienda	Cadena	Provincia	som_h1	facing_share	exhib_pct	edf_pct	hs_repo
Tienda 1	Cadena 1	Tucuman	0,65	0,50	0,63	0,50	20,00
Tienda 2	Cadena 3	Tucuman	0,65	0,60	0,50	0,33	32,00
Tienda 3	Cadena 4	Salta	0,97	0,55	0,79	0,71	28,00
Tienda 4	Cadena 1	Tucuman	0,79	0,60	0,33	0,50	20,00
Tienda 5	Cadena 1	Tucuman	0,64	0,67	0,83	0,00	20,00
Tienda 6	Cadena 1	Catamarca	0,75	0,60	1,00	0,00	8,00
Tienda 7	Cadena 2	Tucuman	0,70	0,50	0,67	0,60	16,00
Tienda 8	Cadena 4	Santiago del Estero	0,92	0,71	0,61	0,86	41,00
Tienda 9	Cadena 4	Tucuman	0,71	0,63	0,50	0,54	28,00
Tienda 10	Cadena 1	Catamarca	0,82	0,50	0,50	1,00	12,00
Tienda 11	Cadena 2	Tucuman	0,72	0,50	0,67	0,75	28,00
Tienda 12	Cadena 1	Santiago del Estero	0,60	0,50	0,67	0,50	8,00
Tienda 13	Cadena 1	Salta	0,55	0,50	0,40	0,60	44,00
Tienda 14	Cadena 1	Santiago del Estero	0,54	0,50	0,64	0,57	28,00
Tienda 15	Cadena 2	Santiago del Estero	0,66	0,33	0,60	0,50	20,00
Tienda 16	Cadena 2	Santiago del Estero	0,74	0,67	0,75	0,60	24,00
...
Tienda 59	Cadena 1	Salta	0,55	0,50	0,57	0,67	20,00

Fuente: elaboración propia con relevamientos

El análisis se ejecutó en Python, utilizando librerías especializadas (pandas, scikit-learn y numpy), lo que permitió estandarizar las variables, aplicar técnicas estadísticas robustas y organizar los resultados en un archivo Excel con tablas y métricas. A continuación, se detallan los principales hallazgos de cada técnica empleada.

Correlaciones globales

En primer lugar, se calculó el coeficiente de determinación (r^2) entre cada variable de ejecución y el SOM de cada tienda. Este indicador permite cuantificar en qué medida la variación del SOM se asocia linealmente con la variación de cada variable de ejecución.

Los resultados mostraron que las exhibiciones adicionales explican aproximadamente un 16 % de la variación del SOM, seguidas por los equipos de frío con un 10 %, el facing share con un 6 %, y las horas de reposición con un 2 %.

Tabla 2: Coeficiente de determinación - Global

Variable	r2
exhib_pct	0,16
edf_pct	0,10
facing_share	0,06
hs_repo	0,02

Fuente: elaboración propia con Python

Estos resultados indican que, de manera aislada, las tiendas con mayor proporción de exhibiciones y frío respecto a la competencia tienden a presentar un SOM superior. Si bien el coeficiente r^2 no implica causalidad, permite afirmar que existe una asociación lineal positiva moderada entre las variables de ejecución y el desempeño comercial.

Correlaciones por cadena

El mismo análisis se replicó de manera desagregada por cadena de supermercados, con el fin de identificar posibles diferencias según el contexto competitivo. Los resultados evidenciaron que no existe un patrón único, sino que cada cadena presenta un comportamiento distinto en la magnitud de las asociaciones.

Tabla 3: Correlaciones por cadena

Cadena	facing_share	exhib_pct	edf_pct	hs_repo
CENCOSUD	0,07	0,12	0,10	0,02
DORINKASRL	0,51	0,09	0,02	0,00
INC	0,00	0,25	0,03	0,14
LIBERTAD	0,06	0,56	0,68	0,36

Fuente: elaboración propia con Python

Este hallazgo es consistente con la idea de que la efectividad de las palancas de ejecución es dependiente del entorno competitivo y del perfil de cada cadena.

Lasso (variables en conjunto)

Para capturar el efecto conjunto de todas las variables, se aplicó un modelo de regresión Lasso, el cual penaliza la redundancia entre predictores y selecciona los más relevantes.

Tabla 4: Coeficientes Lasso por variable

Variable	coef_lasso
facing_share	0,021
exhib_pct	0,035
edf_pct	0,022
hs_repo	0,006

Fuente: elaboración propia con Python

El modelo arrojó coeficientes positivos para todas las variables, lo que indica que cada una aporta de manera complementaria al SOM. Sin embargo, el poder explicativo global resultó limitado: el R^2 de entrenamiento fue de 0,27, mientras que en validación cruzada cayó a -0,20.

Esto implica que las condiciones de ejecución sí inciden en el share, pero no lo explican por completo. El desempeño comercial en góndola requiere ser entendido en conjunto con otras dimensiones, como la política de precios relativos, la intensidad promocional, el surtido disponible y la fortaleza de marca.

Análisis Random Forest

Finalmente, se implementó un modelo de Random Forest para estimar la importancia relativa de cada variable en la predicción del SOM. Este algoritmo, al capturar relaciones no lineales e interacciones, refuerza el análisis previo. Los resultados indicaron que el porcentaje de equipos de frío ($\approx 0,30$) y el porcentaje de exhibiciones ($\approx 0,28$) son las palancas más relevantes, seguidos por el facing share ($\approx 0,23$) y las horas de reposición ($\approx 0,18$).

Tabla 4: Random Forest

Variable	Importancia
edf_pct	0,299
exhib_pct	0,284
facing_share	0,233
hs_repo	0,184

Fuente: elaboración propia con Python

Este hallazgo coincide con las correlaciones: frío y exhibiciones adicionales se confirman como los principales impulsores de desempeño, con facing y horas reposición como factores de apoyo.

Conclusión:

La ejecución en el punto de venta constituye un determinante relevante del desempeño comercial, pero opera dentro de un sistema multicausal donde su impacto nunca es aislado ni lineal. Los análisis estadísticos muestran que las exhibiciones adicionales y la presencia en frío funcionan como las palancas más consistentes para impulsar el SOM, aun cuando su poder explicativo sea moderado. Los modelos no lineales indican, además, que estas variables actúan de manera combinada y con rendimientos marginales decrecientes, lo que sugiere que ciertas tiendas pueden estar saturadas en visibilidad mientras otras aún presentan margen de mejora.

En conjunto, los resultados indican que la ejecución aporta valor en términos de visibilidad y disponibilidad, pero por sí sola no alcanza para sostener una ventaja competitiva en un entorno donde el consumidor compara precios de manera permanente y donde la fortaleza de marca condiciona la eficacia de cualquier acción en góndola. La ejecución es, por lo tanto, una condición necesaria pero insuficiente: maximiza el impacto de las otras palancas, pero no puede reemplazarlas.

Relación entre variable precio y SOM:

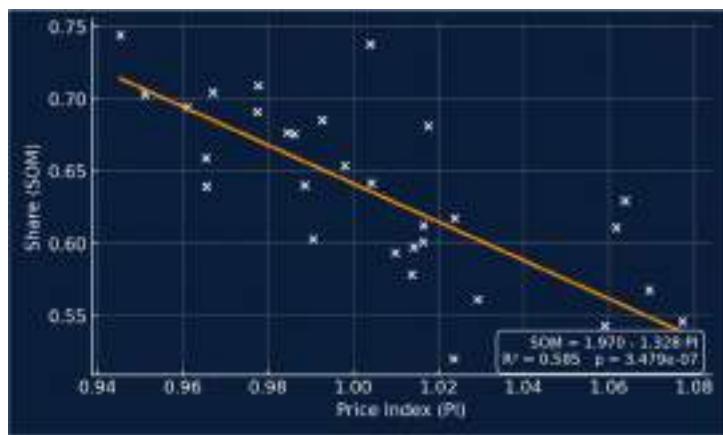
El fenómeno del precio es distinto a la ejecución, este es más dinámico y cambiante. La fijación de precios de CDC se da mediante el establecimiento de un precio al revendedor mínimo (PTR mínimo) y sobre el cual se realizan negociaciones con cada cadena particular para los precios de las distintas marcas durante el largo del mes. Así se establecen las dinámicas comerciales semana a semana como planeación del mes que se avecina.

Para analizar esta variable vamos a centrarnos en un indicador llamado PRICE INDEX (PI), que establece de manera porcentual la relación del precio de un producto/marca con el promedio de todas las marcas. De manera que, si una marca tiene un Price index de 85%, significa que se encuentra en un nivel por debajo del promedio.

Este indicador de Price index se observa a nivel total región, cadenas, segmentos y marcas. Y se compara en contraparte con la participación de mercado del sujeto observado. Esta medida fue obtenida a través de los informes mensuales de share de la consultora scentia, con datos desde enero del 2023 hasta agosto del 2025 inclusive.

En primera instancia se analiza la correlación lineal entre el PI y SOM total de CDC en los supermercados del NOA en periodo que abarca desde enero del 2023 a agosto del 2025, con mediciones de promedio mensuales. Este análisis arroja una fuerte relación inversa y significativa: el **precio relativo explica ~58%** de la variación mensual del SOM total. Cada +1 punto de PI se asocia a **-1,33 puntos de SOM**. El **precio es un driver relevante** a nivel canal.

Gráfico 1: Precio vs SOM – Cool Drinks Company (Ene23-Ago25)



Fuente: elaboración propia con Python

Correlaciones por cadena

Luego se replica este análisis a nivel cadenas, obteniendo los siguientes resultados en el mismo período de tiempo:

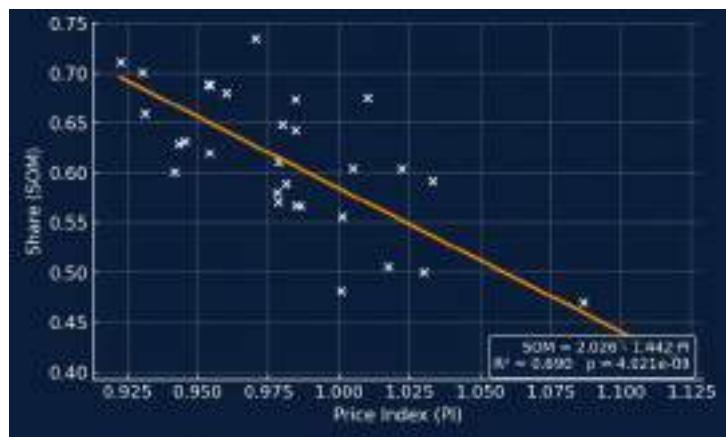
Tabla 5: Precio vs SOM – Cadenas

Sujeto	Correlación	Beta (pendiente)	R ²
Cadena 1	-0,83	-1,44	0,69
Cadena 2	-0,33	-0,99	0,11
Cadena 3	-0,79	-1,14	0,63
Cadena 4	-0,45	-0,93	0,21

Fuente: elaboración propia con Python

En la Cadena 1 se observa una altísima sensibilidad del SOM ante variaciones en el Price Index (PI), lo que indica que los cambios de precio se trasladan casi de manera proporcional a la participación de mercado. Este comportamiento sugiere una alta elasticidad-precio de la demanda, propia de entornos donde el consumidor prioriza la conveniencia y percibe escasas diferencias de valor entre marcas. En este contexto, pequeñas variaciones en el precio relativo pueden provocar desplazamientos significativos de participación, especialmente en categorías con fuerte presencia de promociones o con baja diferenciación percibida. Esta dinámica refuerza la necesidad de mantener una estrategia de precios competitiva y monitorear continuamente la brecha de PI frente a la competencia, dado que el poder de marca o la ejecución por sí solos parecen tener menor capacidad de compensar aumentos de precio en este entorno.

Gráfico 2: Precio vs SOM – Cadena 1 (Ene23-Ago25)

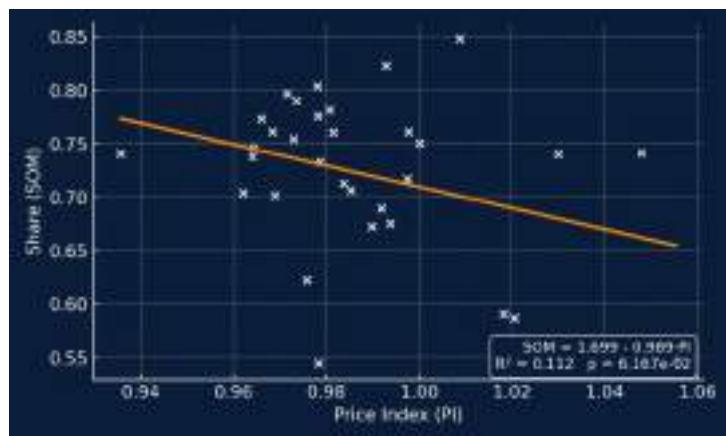


Fuente: elaboración propia con QM

En la Cadena 2, en cambio, se observa una tendencia inversa débil y estadísticamente no significativa, lo que sugiere que el SOM no responde de forma clara a los cambios en el PI. Esta ausencia de relación consistente podría explicarse por la predominancia de factores de ejecución (como exhibiciones, facing o disponibilidad en frío) que amortiguan el impacto del precio. Asimismo, el formato comercial de la cadena —con fuerte foco en la experiencia de compra y la fidelización del cliente— podría generar mayor inelasticidad y, por ende, una

menor volatilidad del SOM ante ajustes de PI. En estos casos, la gestión del punto de venta y la visibilidad de marca adquieren un peso mayor que el precio relativo, especialmente para sostener el share en el corto plazo.

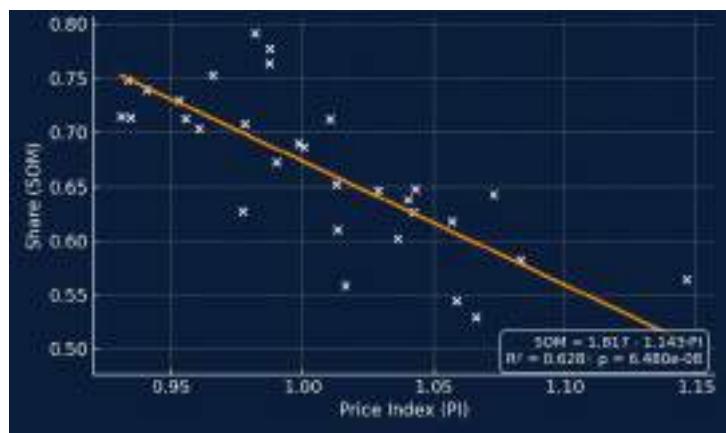
Gráfico 3: Precio vs SOM – Cadena 2 (Ene23-Ago25)



Fuente: elaboración propia con QM

La Cadena 3 presenta un patrón opuesto: se trata de un cliente altamente elástico, donde el PI explica la mayor parte de las variaciones del SOM. Este resultado denota una competencia intensa en precios y un consumidor extremadamente sensible a las promociones o diferencias de valor percibido. El comportamiento del share ante cambios de PI refleja un entorno donde el consumidor está habituado a comparar precios entre marcas o tamaños, y donde la decisión de compra responde principalmente al diferencial económico inmediato. En consecuencia, las estrategias comerciales más efectivas para esta cadena deberían centrarse en mantener un PI competitivo y estable, complementado con tácticas promocionales bien calendarizadas y una ejecución eficiente que acompañe los momentos de mayor tráfico.

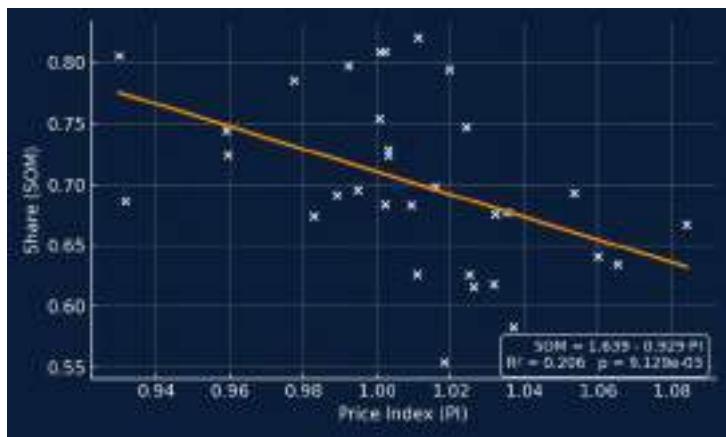
Gráfico 4: Precio vs SOM – Cadena 3 (Ene23-Ago25)



Fuente: elaboración propia con QM

En la Cadena 4 se identifica una relación moderada pero estadísticamente significativa entre el PI y el SOM. Si bien el precio continúa siendo un driver relevante, coexisten otros factores determinantes vinculados a la ejecución y a la fortaleza de marca. En este tipo de contextos, el consumidor reconoce cierto valor diferencial, lo que reduce parcialmente la elasticidad, aunque sin eliminarla por completo. En términos estratégicos, esto sugiere la conveniencia de una política de precios que preserve competitividad sin comprometer el posicionamiento, acompañada por una ejecución consistente en frío y exhibiciones que consolide la preferencia. La combinación equilibrada de ambas dimensiones —precio y visibilidad— aparece como el camino más sostenible para sostener el SOM en esta cadena.

Gráfico 5: Precio vs SOM – Cadena 4 (Ene23-Ago25)



Fuente: elaboración propia con QM

Correlaciones por marcas

Cuando se observa el comportamiento del share a partir del Price index para analizar las principales marcas de la compañía (identificadas en la columna “Sujeto” de la Tabla 6), la conclusión sigue arrojando una fuerte implicancia e los precios en la participación de mercado de las marcas, comprendiendo el segmento al que se dirige cada una.

Tabla 6: Precio vs SOM – Marcas principales

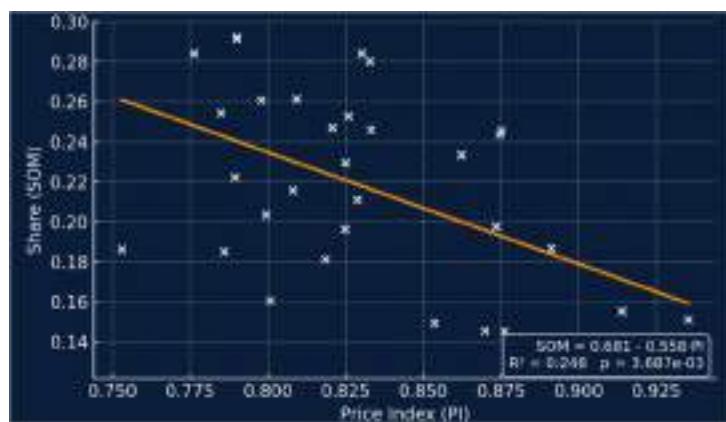
Sujeto	Correlación	Beta (pendiente)	R ²
M1 CORE	-0,50	-0,56	0,25
M2 CORE	-0,66	-0,08	0,43
M3 CORE	-0,41	-0,10	0,17
M1 CORE+	-0,58	-0,03	0,33
M1 PREMIUM	-0,27	-0,06	0,08
M1 SP	-0,73	-0,14	0,53

Fuente: elaboración propia con Python

Para M1 CORE la correlación es moderada y significativa: el precio incide en su participación, pero explica solo una cuarta parte de su variabilidad. La pendiente es pronunciada (-0.56), lo que implica que los aumentos relativos del PI generan caídas perceptibles en el SOM.

El consumidor de esta marca responde al precio, pero dentro de un rango limitado por su capital simbólico y su herencia cultural. Esto sugiere una elasticidad media, consistente con su posición de “marca nacional tradicional” que busca mantener volumen y accesibilidad sin erosionar valor percibido.

Gráfico 6: Precio vs SOM – M1 CORE (Ene23-Ago25)

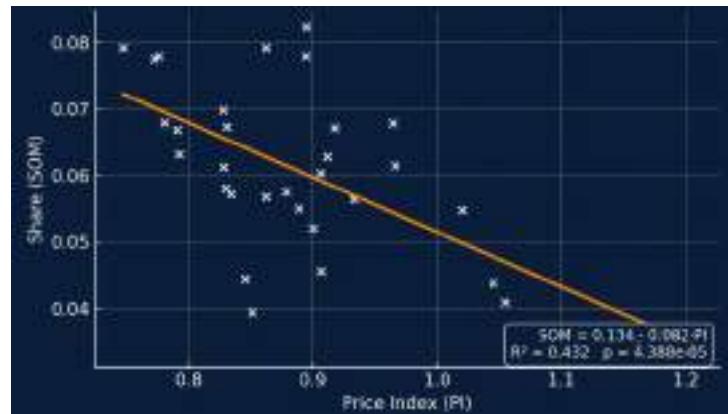


Fuente: elaboración propia con QM

Para M2 CORE el modelo revela una relación inversa moderadamente fuerte, con 43 % de la varianza explicada por el PI. Esta marca muestra una elasticidad de precio notable dentro de las marcas masivas, lo que refleja su posición intermedia entre valor y mainstream.

M2 CORE aparece como una marca dependiente de su competitividad económica, con elasticidad típica de productos de gran volumen.

Gráfico 6: Precio vs SOM – M2 CORE (Ene23-Ago25)

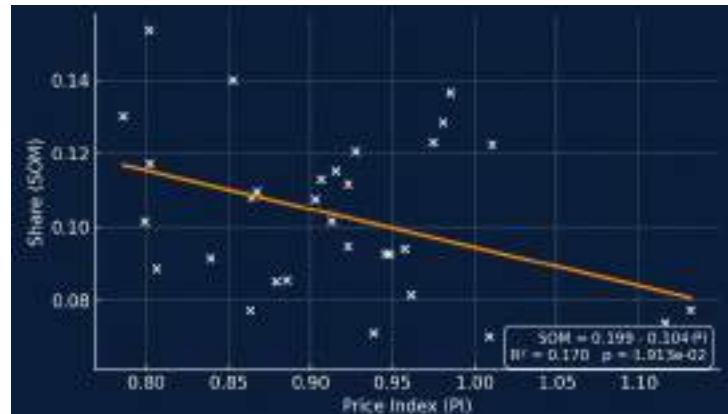


Fuente: elaboración propia con QM

El análisis M3 CORE exhibe una relación inversa significativa, aunque de magnitud intermedia. Su R^2 de 0.17 muestra que el precio explica parcialmente sus oscilaciones de share, lo que sugiere un balance entre percepción de valor y sensibilidad económica.

M3 CORE tiene un perfil híbrido entre Core y Core+, que la posiciona en un espacio donde las variables de ejecución toma mayor protagonismo, como exhibiciones adicionales y ocasiones de consumo.

Gráfico 6: Precio vs SOM – M3 CORE (Ene23-Ago25)

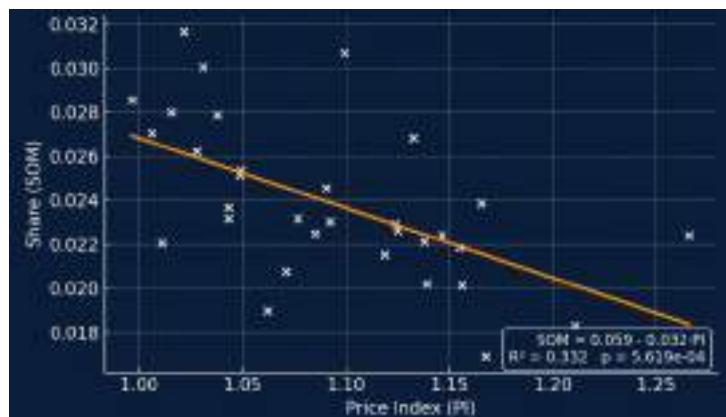


Fuente: elaboración propia con QM

La asociación negativa es significativa para M1 CORE+, aunque la pendiente reducida indica efectos de baja magnitud en términos absolutos. La marca se ubica en el segmento Core+, y su comportamiento evidencia una elasticidad mixta: responde al precio, pero dentro de límites moderados.

Esto puede interpretarse como producto de su identidad local/regional y de su posicionamiento sensorial (sabor, estética artesanal), que le otorgan cierta inelasticidad psicológica, aunque sin alcanzar la lealtad de una marca aspiracional.

Gráfico 6: Precio vs SOM – M1 CORE+ (Ene23-Ago25)

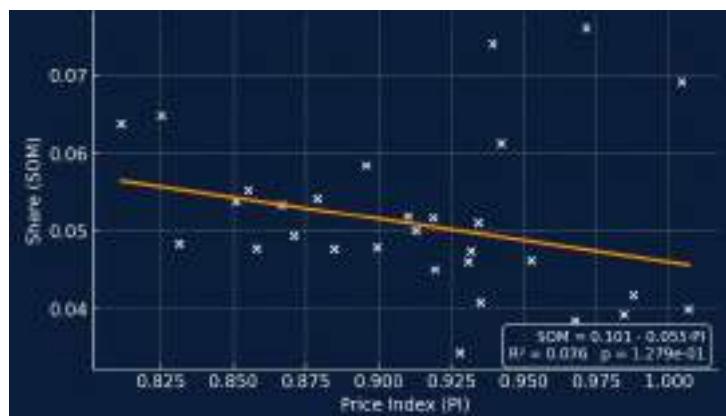


Fuente: elaboración propia con QM

En el caso de M1 PREMIUM la relación no es significativa: el precio no explica de manera clara las variaciones en el SOM. Este patrón es característico de marcas premium consolidadas, donde la decisión de compra se asocia más a percepciones de estatus, ocasión de consumo y valor simbólico que al precio inmediato.

Este comportamiento puede deberse a la estructura del segmento premium, donde las marcas compiten más por atributos experienciales y comunicación que por precio. En este contexto, la estabilidad del SOM de M1 PREMIUM se entiende como un reflejo de su posicionamiento aspiracional y su fortaleza de marca global, antes que de su competitividad económica.

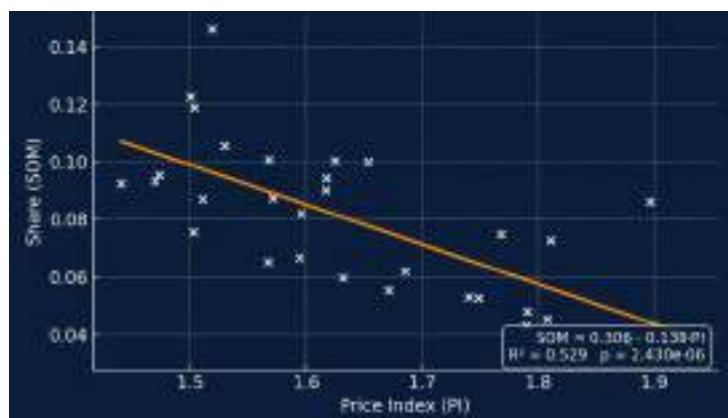
Gráfico 6: Precio vs SOM – M1 PREMIUM (Ene23-Ago25)



Fuente: elaboración propia con QM

La relación entre el Price Índex y el SOM de M1 SP es inversa y estadísticamente significativa, con un nivel de explicación del 53 %. Esto indica que los aumentos de precio relativo tienen un impacto visible sobre su participación de mercado. M1 SP se posiciona dentro del segmento super premium, con un nivel de precios consistentemente elevado, muy por encima del promedio de la categoría. Esta condición le otorga un carácter distintivo, pero también la vuelve particularmente sensible a variaciones en su precio relativo. En este segmento, el consumidor tiende a evaluar las opciones disponibles con un criterio comparativo: cuando el precio de M1 SP aumenta, el salto hacia alternativas ligeramente más accesibles dentro del segmento premium se vuelve más fácil y racional.

Gráfico 6: Precio vs SOM – M1 SP (Ene23-Ago25)



Fuente: elaboración propia con QM

Conclusión:

El análisis de precios revela un patrón contundente: el Price Index es la variable que mejor explica las variaciones del SOM a nivel canal, con magnitudes que superan ampliamente las observadas para la ejecución. La sensibilidad al precio no es homogénea; varía según las cadenas, los formatos y los segmentos, configurando un mapa comercial fragmentado donde la competitividad económica determina, en gran medida, el flujo de participación. En cadenas altamente elásticas, pequeñas diferencias en PI generan movimientos abruptos de share, mientras que, en otras, el impacto se atenúa por la presencia de atributos de valor no económicos, como la experiencia de compra o la lealtad de marca.

Asimismo, el análisis por segmentos muestra que la elasticidad se intensifica en las marcas Core y se vuelve prácticamente nula en las Premium consolidadas. Esta heterogeneidad confirma que la estrategia de precios debe adaptarse al tipo de consumidor y al posicionamiento de cada marca, evitando enfoques uniformes que no capturan la complejidad del canal.

En síntesis, el precio opera como un motor central del desempeño comercial: ordena el mercado, condiciona las decisiones de compra y define cuánto espacio tienen las marcas para capitalizar su ejecución y su fortaleza simbólica.

Power of Brand: Posicionamiento de las marcas

Entrevista a referente Kantar – Informe de PoB

Durante los meses de abril y mayo de 2025, la consultora Kantar llevó adelante un estudio para evaluar la fortaleza de las principales marcas de cerveza en el NOA, en el marco de su modelo Power of Brand (PoB). La medición, correspondiente a la Ola 1 del año 2025, se realizó bajo un enfoque cuantitativo y 100% online, mediante un cuestionario autoadministrado de aproximadamente 25 minutos de duración. La muestra estuvo compuesta por 600 casos totales, integrados por hombres y mujeres de entre 18 y 64 años, de nivel socioeconómico amplio, residentes en las provincias de Catamarca, Jujuy, Salta, Santiago del Estero, Tucumán y La Rioja. Esta ola replica el cuestionario utilizado en el programa nacional Brand Guidance, lo que permite asegurar la comparabilidad con mediciones anteriores (olas de noviembre 2024 y abril 2024).

El objetivo del estudio fue analizar la fortaleza de las marcas a partir del modelo Meaningful, Different y Salient (MDS), que constituye la base del indicador global de Power of Brand. Este modelo permite comprender cómo se construye el valor de una marca en la mente de los consumidores:

- Meaningful (significativa) refiere a la relevancia y el vínculo emocional o funcional que la marca logra establecer con las personas.
- Different (diferente) mide el grado en que la marca se percibe como única, especial o con un estilo propio frente a sus competidores.
- Salient (saliente) capta la capacidad de la marca para venir rápidamente a la mente en situaciones de compra o consumo.

A través de estas tres dimensiones, Kantar estima la capacidad de una marca para generar preferencia, justificar precios más altos y sostener un crecimiento futuro.

Para construir estos indicadores, se utilizó una batería de atributos y asociaciones que los encuestados debían vincular con las distintas marcas de cerveza. Entre ellos se incluyeron frases como *“es ideal para cuando uno quiere relajarse”*, *“me gusta saborearla”*, *“va bien con comidas”*, *“es una marca de alta calidad”* o *“representa un estilo de vida balanceado”*. Cada afirmación responde a un territorio simbólico o pilar de posicionamiento, tales como *consumo*

y comidas, ocasión / relax / sabor, elaboración e innovación, calidad, sabor suave o propósito / wellbeing.

El peso relativo de las asociaciones dentro de cada pilar permitió identificar qué dimensiones predominan en cada marca y, en consecuencia, qué tipo de vínculo construyen con el consumidor. Este análisis posibilita trazar un mapa perceptual donde algunas marcas se posicionan más en torno a la ocasión y el disfrute, otras alrededor de la calidad o la elaboración, y algunas en territorios más aspiracionales vinculados al propósito o al bienestar.

Finalmente, a partir de la agregación de las respuestas, Kantar construyó los índices de saliencia, significado y diferenciación para cada marca. La comparación de estos indicadores con las olas previas y con los estándares del mercado permite observar la evolución del posicionamiento y la solidez del vínculo de marca en el tiempo. En conjunto, el estudio entrega una radiografía del poder de marca en la categoría cervezas, ofreciendo una lectura integral sobre qué marcas logran mayor recordación, cuáles son percibidas como más cercanas o distintas, y en qué medida estos atributos pueden estar explicando su desempeño comercial y su participación de mercado actual.

Resultados obtenidos para las principales marcas e implicaciones comerciales:



Los resultados del gráfico evidencian que las marcas del segmento Core exhiben una sobre captura de PoB —especialmente M1 Core (+5,5 p.p.) y M3 Core (+5,3 p.p.)—, mientras que las marcas Above Core (CORE+, PREMIUM y SP) muestran una sub captura: M1 Premium (-3,5 p.p.) y, en menor medida, M1 SP (-0,2 p.p.). Esta divergencia confirma que el valor de marca no se traduce plenamente en participación dentro de los segmentos superiores, reforzando la hipótesis de que la ejecución y el precio relativo limitan la materialización del equity en el punto de venta. En cambio, en el Core, el PoB se ve ampliamente capitalizado gracias a mayor visibilidad, cobertura y competitividad de precios.

Desarrollo de herramientas de Monitoreo

Como resultado del análisis realizado y con el fin de trasladar los hallazgos del estudio a la gestión operativa, se desarrollaron tres herramientas complementarias orientadas al monitoreo sistemático de las variables críticas del canal supermercados: ejecución, precios relativos y participación de mercado. Estas herramientas permiten un control continuo, basado en datos, de las palancas comerciales que inciden en el desempeño del SOM:

1. Formulario de evaluación de ejecución:

El formulario de evaluación de ejecución (Figura 1) fue diseñado para ser completado mensualmente por los reposidores de cada tienda y, de forma paralela, por los supervisores de Cool Drinks Company (CDC) a modo de auditoría. Su propósito es relevar y estandarizar las principales variables de ejecución —facing share, exhibiciones adicionales, equipos de frío y cumplimiento de horas de reposición—, garantizando comparabilidad entre tiendas y temporal.

La aplicación simultánea por parte de reposidores y supervisores permite validar la información en doble instancia, detectar desvíos respecto a los parámetros establecidos y generar un llamado a la acción inmediato coordinado con el gerente del punto de venta. Esta herramienta constituye el primer paso hacia un sistema formal de control de ejecución dentro del canal, aportando información estructurada que alimenta las decisiones tácticas del área comercial y de Demand Acceleration.

Figura 1: Formulario de evaluación de ejecución

EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN - CDC NOA - SUPERMERCADOS

El presente formulario tiene como objetivo relevar las principales variables de ejecución en el punto de venta, con el fin de monitorear el desempeño de nuestras marcas en cada supermercado. Su correcta y completa respuesta nos permitirá identificar oportunidades de mejora en la exhibición y presencia de producto. Tu aporte es clave para mantener una ejecución consistente y alineada con los estándares de la compañía.

* Indica que la pregunta es obligatoria

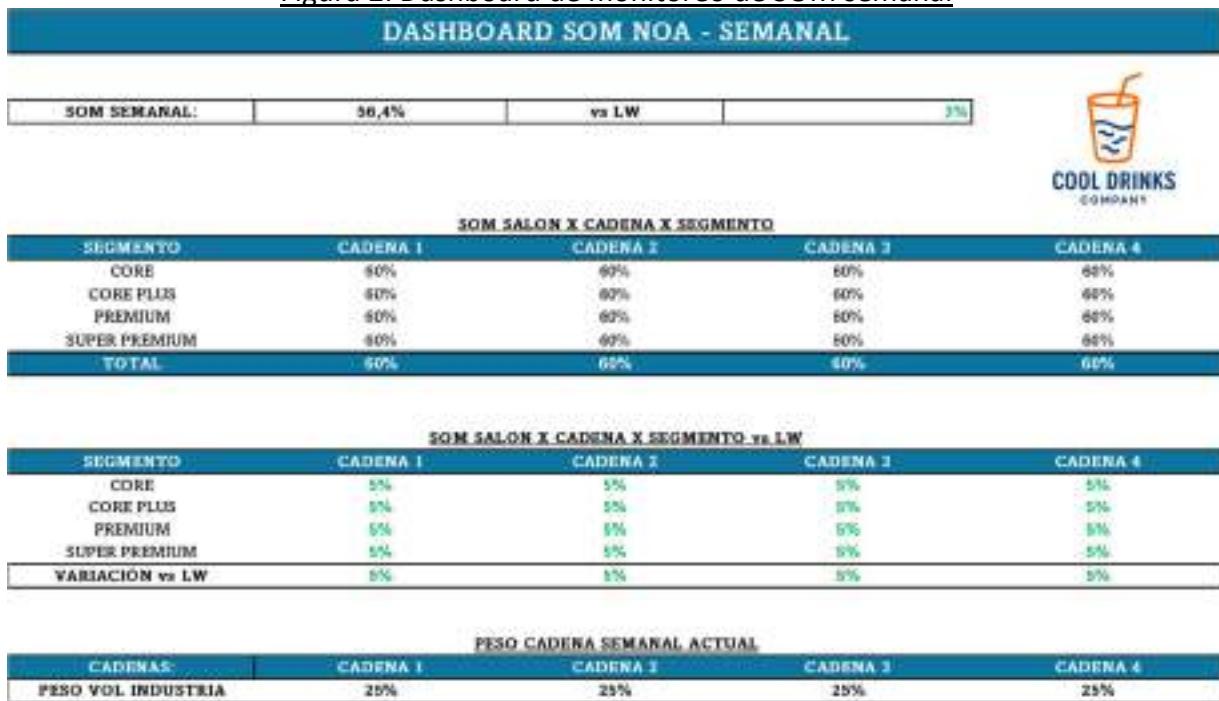


Fuente: Elaboración propia mediante Google Forms

2. Dashboard de seguimiento de SOM semanal:

El Dashboard de SOM NOA – Semanal (Figura 2) consolida los resultados de participación de mercado de las principales marcas de la compañía, segmentados por cadena y nivel de precio (Core, Core+, Premium, Super Premium). A través de su estructura dinámica, el tablero permite monitorear la evolución semanal del SOM y compararla frente a la semana anterior (variación vs. LW), identificando tendencias o alertas tempranas de pérdida de share. Esta herramienta facilita una lectura integrada del desempeño competitivo por cadena y segmento, posibilitando la detección de comportamientos anómalos y la evaluación del impacto de las acciones comerciales o cambios de precio. Además, su visualización clara y estandarizada contribuye a una mayor alineación entre los equipos de ventas, marketing y revenue, favoreciendo la toma de decisiones coordinada en tiempo casi real.

Figura 2: Dashboard de monitoreo de SOM semanal



Fuente: Elaboración propia mediante Excel

3. Tablero de seguimiento de Price Index y desempeño por calibre

El Tablero de seguimiento de Price Index – Marca/Calibre (Figura 3) fue desarrollado para monitorear de manera semanal la relación de precios entre los productos de CDC y sus competidores directos, a nivel SKU. Este tablero calcula el Price Index (PI) como la relación entre el precio promedio ponderado de la marca y el promedio de su categoría, permitiendo observar desvíos respecto al valor de referencia (100).

Además, incorpora indicadores complementarios como el precio por litro promedio, la variación semanal (vs. LW) y la participación dentro del segmento (Share of Segment/SOS), organizados por familias de producto (Core, Core Plus, Premium y Super Premium).

La herramienta posibilita detectar de forma inmediata diferencias críticas de precio que puedan afectar la competitividad de cada marca y su participación, integrando la lógica analítica del estudio en un formato operativo. Al sistematizar esta información, el tablero contribuye a cerrar el ciclo de control comercial, vinculando el monitoreo de ejecución con el seguimiento de precios y resultados.

Figura 3: Tablero de seguimiento de price índice y SOS

TABLERO DE SEGUIMIENTO - MARCA/CALIBRE					
Marca-Calibre	SOS	vs LW	Precio por litro promedio	PTC	PRICE INDEX
CORE	0%	5%			
M2 CORE - LITRO	0%	5%	\$ 2.000,0	\$ 2.500,0	85%
M2 CORE - PORRON	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M2 CORE - LATA	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M2 CORE - LATÓN	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M3 CORE - LITRO	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M3 CORE - LATA	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M3 CORE - LATÓN	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M1 CORE - LITRO	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M1 CORE - PORRON	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M1 CORE - LATA	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
M1 CORE - LATÓN	0%	5%	\$ 2.500,0	\$ 2.500,0	85%
CORE PLUS	0%	5%			
M1 CORE+ - LITRO	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 CORE+ - LATA	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 CORE+ - LATÓN	2%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M2 CORE+ - LATA	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
PREMIUM	0%	5%			
M2 PREMIUM - LATA	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M2 PREMIUM - LATÓN	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 PREMIUM - LITRO	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 PREMIUM - PORRON	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 PREMIUM - LATA	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 PREMIUM - LATÓN	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
SUPER PREMIUM	0%	5%			
M1 SP - PORRON	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 SP - LITRO	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M1 SP - LATA	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M2 SP - LITRO	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M2 SP - LATA	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%
M3 SP - LATA	0%	5%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	85%

Fuente: Elaboración propia mediante Excel

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se recomienda consolidar un sistema de gestión comercial que integre de manera permanente las tres herramientas desarrolladas durante este trabajo —formulario de ejecución, tablero semanal de Price Index y dashboard de SOM— y que las incorpore formalmente dentro de la rutina operativa del área de supermercados. El formulario mensual, ya en funcionamiento, debe institucionalizarse como la fuente oficial para monitorear la calidad de la ejecución en tienda y convertirse en un insumo obligatorio para la planificación semanal de los supervisores. Su aplicación simultánea por parte de reposidores y supervisores permite construir una medición estandarizada y auditável de las variables críticas, y habilita la corrección inmediata mediante el contacto directo con los gerentes de tienda, una instancia que en la práctica constituye tanto la principal oportunidad como la mayor limitación del canal: cuando la relación comercial fluye, las acciones se implementan sin fricciones; cuando aparecen tensiones derivadas de dinámicas competitivas más agresivas, el margen de influencia se reduce. Precisamente por eso, contar con un procedimiento ordenado, medible

y sostenido en el tiempo refuerza la legitimidad del equipo de CDC en cada negociación de piso.

A partir de estos relevamientos, se propone que los indicadores de ejecución cuenten con dos niveles de prioridad: por un lado, el facing share, que debe asumirse como un “mínimo no negociable” al representar la traducción física de la estrategia de la compañía en góndola y garantizar la presencia continua del portafolio; por otro, las exhibiciones adicionales, que la evidencia posiciona como una de las palancas más influyentes sobre el SOM y que operan como vehículos para activar ocasiones de consumo y reforzar visibilidad en zonas de tráfico dentro de la tienda. La intervención sobre estas dos dimensiones —siempre coordinada con el área de Demand Acceleration para la provisión de equipamiento y materiales— constituye el núcleo de un esquema de ejecución sostenible.

En relación con el precio, las recomendaciones no apuntan a proponer reducciones agresivas de Price Index, ya que la compañía opera con restricciones claras vinculadas al respeto del PTR mínimo y a la consistencia entre canales. La evidencia demuestra que ubicarse de manera sistemática por debajo del promedio de la categoría puede erosionar el posicionamiento de marca y generar efectos no deseados en el largo plazo. Por lo tanto, **la gestión del precio debe centrarse en el monitoreo fino y en la reacción táctica** más que en un reposicionamiento permanente. En este sentido, el tablero semanal de Price Index y SOS debería consolidarse como un instrumento central para la toma de decisiones, incorporando su revisión como parte fija de la rutina de los supervisores y del jefe de canal. Su uso frecuente permitiría detectar brechas relevantes de PI dentro de cada cadena, anticipar impactos en el SOM y coordinar acciones rápidas con el equipo comercial en función de la dinámica competitiva semanal.

Conclusiones

El trabajo permitió comprender con mayor profundidad cuáles son las variables que explican el desempeño de Cool Drinks Company en el canal supermercados del NOA y por qué se produjo la caída sostenida del Share of Market en los últimos meses. El análisis integró datos cuantitativos, relevamientos en tienda y evidencia cualitativa de entrevistas internas, lo que permitió construir una lectura completa del fenómeno y evaluar de manera conjunta la ejecución en el punto de venta, el precio relativo y la fortaleza de marca.

En primer lugar, la ejecución demostró ser una condición necesaria para competir, pero no suficiente para explicar por sí sola las variaciones del SOM. Las exhibiciones adicionales y el equipamiento de frío resultaron las palancas más consistentes, reforzando su importancia para sostener visibilidad y disponibilidad, mientras que el facing share funcionó como un indicador básico que asegura presencia mínima en góndola. Sin embargo, incluso los puntos de venta con buena ejecución mostraron desempeños dispares según el contexto competitivo, lo que confirma que el impacto de estas variables depende del entorno comercial de cada cadena.

En segundo lugar, el precio emergió como el factor más determinante a nivel global. El Price Index explicó más de la mitad de la variación del SOM total, y su sensibilidad cambió de manera marcada entre cadenas, segmentos y marcas. En algunas cadenas, pequeñas variaciones de PI generaron movimientos bruscos de participación, mientras que en otras el efecto estuvo amortiguado por la experiencia de compra y el vínculo con la marca. Esta heterogeneidad muestra que el precio no puede gestionarse de manera uniforme y que requiere un seguimiento permanente para anticipar ajustes semanales en contextos de alta competencia y promociones frecuentes.

En tercer lugar, el análisis de Power of Brand permitió entender las brechas entre el valor simbólico de las marcas y su desempeño real en el punto de venta. Las marcas Core lograron capitalizar su fortaleza de marca en participación, mientras que las Above Core mostraron menor capacidad de transformar equity en share, en gran parte por sus restricciones de precio relativo y por condiciones de ejecución menos favorables. Esto confirma que la marca orienta la preferencia del consumidor, pero necesita del apoyo operativo y comercial adecuado para traducirse en resultados.

En conjunto, los hallazgos muestran que el desempeño comercial en supermercados es el resultado de la interacción entre ejecución, precio y posicionamiento, y que ninguna de estas dimensiones explica el fenómeno por sí sola. El estudio alcanzó los objetivos planteados y permitió identificar las palancas críticas que condicionan el SOM de CDC, además de desarrollar herramientas concretas para mejorar su monitoreo. Más importante aún, estos resultados ya comenzaron a integrarse en la gestión diaria del canal, sentando las bases para un sistema de control más estable, anticipatorio y orientado a decisiones basadas en datos.

Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Mendoza, L. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2014). *Principles of marketing* (7th ed.). Cengage Learning.
- Levine, D. M., Stephan, D., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2017). *Estadística para administración y economía* (8.^a ed.). Pearson.
- Monroe, K. B. (1992). *Pricing: Making profitable decisions* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- VanderPlas, J. (2016). *Python data science handbook: Essential tools for working with data*. O'Reilly Media.

Apéndice

Preguntas de la entrevista a supervisor de ventas a supermercados:

1. ¿Cuáles son las principales variables comerciales que puede gestionar directamente el área de supermercados de Cool Drinks Company?
2. ¿Cómo se trabaja internamente la definición de precios y la negociación con las cadenas?
3. ¿Qué rol cumple el área de Trade Marketing —o Demand Acceleration— en el acompañamiento de la ejecución en punto de venta?
4. ¿Cuáles son las tareas más relevantes que realizan los reposidores y cómo impactan en los resultados del canal?
5. Desde tu experiencia, ¿qué relación existe entre la calidad de la ejecución en tienda y el desempeño en participación de mercado (share)?
6. ¿Qué factores quedan fuera del alcance del supervisor de supermercados y dependen de otras áreas de la compañía?
7. ¿Cómo se articulan, en términos generales, las responsabilidades entre las áreas comercial, marketing y trade dentro de la gestión del canal supermercados?

Preguntas de la entrevista a referente Kantar:

1. ¿Podrías describir brevemente cómo fue el abordaje metodológico del estudio Power of Brand realizado por Kantar en la categoría cervezas durante el primer semestre de 2025?
2. ¿Qué objetivo tuvo esta medición y qué dimensiones o indicadores se buscaron evaluar dentro del modelo de Kantar?
3. ¿Cómo se construyen los indicadores de Meaningful, Different y Salient que conforman el Power of Brand?
4. ¿Qué tipo de preguntas o afirmaciones se incluyen en el cuestionario para captar las percepciones y asociaciones hacia cada marca?
5. ¿De qué manera se agrupan o interpretan los resultados de esas asociaciones para identificar los pilares de posicionamiento de cada marca?

Código de Python para análisis de variables de ejecución

El siguiente script fue desarrollado en Python 3.10, utilizando las librerías *pandas*, *numpy*, *scikit-learn* y *xlsxwriter*.

Su objetivo fue procesar los datos de ejecución comercial, calcular correlaciones lineales, estimar el modelo Lasso y evaluar la importancia relativa de las variables mediante Random Forest.

El archivo generado por este código se denomina SALIDAS_MODELOS.xlsx, que contiene los resultados presentados en el presente trabajo.

```
# -- coding: utf-8 --
```

```
"""
```

Analítica de ejecución comercial (solo variables relativas)

Genera SALIDAS_MODELOS.xlsx con:

- datos_limpios
- corr_global
- corr_por_cadena_pivot
- lasso_coef, lasso_metrics
- random_forest_importances
- reporte_resumen (texto)

Autor: tophyton

```
"""
```

```
import os
```

```
import numpy as np
```

```
import pandas as pd
```

```
from sklearn.impute import SimpleImputer
```

```
from sklearn.preprocessing import StandardScaler
```

```
from sklearn.linear_model import LassoCV
```

```
from sklearn.ensemble import RandomForestRegressor
```

```
from sklearn.model_selection import cross_val_score
```

```
# -----
# CONFIG

# -----
INPUT_FILE = "FACTORES DE EJECUCIÓN.xlsx"    # Debe estar en la misma carpeta que este script

OUTPUT_FILE = "SALIDAS_MODELOS.xlsx"

RANDOM_STATE = 0

# -----
# CARGA Y LIMPIEZA

# -----
if not os.path.exists(INPUT_FILE):
    raise FileNotFoundError(f"No se encontró {INPUT_FILE}. Poné el archivo en la misma carpeta del script.")

df = pd.read_excel(INPUT_FILE)

df.columns = [c.strip() for c in df.columns] # limpiar espacios

# Mapeo a nombres canónicos (según tu base)

rename_map = {
    "Nombre tienda": "tienda",
    "Cadena": "cadena",
    "Provincia": "provincia",
```

```

    "SOM H1": "som_h1",
    "Facing Share": "facing_share",
    "vs CCU": "exhib_pct", # % de exhibiciones vs competencia
    "vs CCU.1": "edf_pct", # % de equipos de frío vs competencia
    "Hs Repo": "hs_repo"
}

dfw = df.rename(columns=rename_map).copy()

# Mantener solo columnas clave (evitamos absolutos para no meter colinealidad)

cols_needed =
["tienda","cadena","provincia","som_h1","facing_share","exhib_pct","edf_pct","hs_repo"]

for c in cols_needed:
    if c not in dfw.columns:
        raise ValueError(f"Falta la columna requerida: {c}")

dfw = dfw[cols_needed]

# Tipos numéricos

for c in ["som_h1","facing_share","exhib_pct","edf_pct","hs_repo"]:
    dfw[c] = pd.to_numeric(dfw[c], errors="coerce")

# Normalizar SOM a 0–1 si vino 0–100

if dfw["som_h1"].dropna().mean() > 1.5:

```

```
dfw["som_h1"] = dfw["som_h1"] / 100.0

# Variables clave

vars_key = ["facing_share", "exhib_pct", "edf_pct", "hs_repo"]

# -----
# CORRELACIONES GLOBALES

# -----
imp = SimpleImputer(strategy="median")

X_imp = imp.fit_transform(dfw[vars_key])

y = dfw["som_h1"].values

corrs = []

for i, v in enumerate(vars_key):

    corr = float(np.corrcoef(X_imp[:, i], y)[0, 1])

    corrs.append((v, corr))

corr_global = pd.DataFrame(corrs, columns=["variable",
                                             "pearson_corr"]).sort_values("pearson_corr", ascending=False)

# -----
# CORRELACIONES POR CADENA (PIVOT)

# -----
rows = []
```

```

for cadena, sub in dfw.groupby("cadena"):

    sub = sub.dropna(subset=["som_h1"])

    if len(sub) < 3:

        # para estabilidad pedimos al menos 3 tiendas

        continue

    for v in vars_key:

        if sub[v].nunique() < 2:

            cval = np.nan

        else:

            cval = float(np.corrcoef(sub[v], sub["som_h1"])[0, 1])

        rows.append({"cadena": cadena, "variable": v, "pearson_corr": cval})



corr_cadena = pd.DataFrame(rows).sort_values(["cadena", "pearson_corr"],
                                             ascending=[True, False])

corr_por_cadena_pivot = corr_cadena.pivot_table(
    index="cadena", columns="variable", values="pearson_corr", aggfunc="first"
).reindex(columns=vars_key).reset_index()

# -----



# LASSO (variables en conjunto)

# -----



scaler = StandardScaler()

X_std = scaler.fit_transform(X_imp)

```

```

# folds: seguro para n~59

n = len(y)

cv_folds = min(5, max(3, n // 3))

alphas = np.logspace(-3, 3, 40)

lasso = LassoCV(alphas=alphas, cv=cv_folds, random_state=RANDOM_STATE).fit(X_std, y)

lasso_coef = pd.DataFrame({"variable": vars_key, "coef_lasso": lasso.coef_})



r2_train = float(lasso.score(X_std, y))

# Validación cruzada sobre el mismo diseño estándar

r2_cv = float(np.mean(cross_val_score(
    LassoCV(alphas=alphas, cv=cv_folds, random_state=RANDOM_STATE),
    X_std, y, scoring="r2", cv=cv_folds
)))

lasso_metrics = pd.DataFrame({"metric": ["R2_train", "R2_CV"], "value": [r2_train, r2_cv]})



# -----
# RANDOM FOREST (importancias)

rf = RandomForestRegressor(n_estimators=400, random_state=RANDOM_STATE)

rf.fit(X_imp, y)

rf_importances = pd.DataFrame({

```

```
"variable": vars_key,  
"importance": rf.feature_importances_  
}).sort_values("importance", ascending=False)  
  
# -----  
# FORMATEOS BONITOS  
# -----  
corr_global_fmt = corr_global.copy()  
corr_global_fmt["pearson_corr"] = corr_global_fmt["pearson_corr"].round(3)  
  
corr_por_cadena_pivot_fmt = corr_por_cadena_pivot.copy()  
for c in vars_key:  
    if c in corr_por_cadena_pivot_fmt.columns:  
        corr_por_cadena_pivot_fmt[c] = corr_por_cadena_pivot_fmt[c].round(3)  
  
lasso_coef_fmt = lasso_coef.copy()  
lasso_coef_fmt["coef_lasso"] = lasso_coef_fmt["coef_lasso"].round(3)  
  
lasso_metrics_fmt = lasso_metrics.copy()  
lasso_metrics_fmt["value"] = lasso_metrics_fmt["value"].round(3)  
  
rf_importances_fmt = rf_importances.copy()  
rf_importances_fmt["importance"] = rf_importances_fmt["importance"].round(3)
```

```

# Resumen textual (para dejarlo “autoexplicado” al abrir el Excel)

lines = []

lines.append("Resumen estructurado (métodos seleccionados)")

lines.append("")

lines.append("Correlaciones globales (Pearson):")

for _, r in corr_global_fmt.sort_values("pearson_corr", ascending=False).iterrows():

    lines.append(f"- {r['variable']}: {r['pearson_corr']}")

lines.append("")

lines.append("Lasso (coeficientes estandarizados y métricas):")

for _, r in lasso_coef_fmt.iterrows():

    lines.append(f"- {r['variable']}: coef={r['coef_lasso']}")

for _, r in lasso_metrics_fmt.iterrows():

    lines.append(f"- {r['metric']}: {r['value']}")

lines.append("")

lines.append("Random Forest (importancias):")

for _, r in rf_importances_fmt.iterrows():

    lines.append(f"- {r['variable']}: importancia={r['importance']}")

reporte_resumen = pd.DataFrame({"Reporte": lines})

# -----
# EXPORTAR EXCEL

```

```
# -----  
  
with pd.ExcelWriter(OUTPUT_FILE, engine="xlsxwriter") as writer:  
  
    dfw.to_excel(writer, sheet_name="datos_limpios", index=False)  
  
    corr_global_fmt.to_excel(writer, sheet_name="corr_global", index=False)  
  
    corr_por_cadena_pivot_fmt.to_excel(writer, sheet_name="corr_por_cadena_pivot",  
                                         index=False)  
  
    lasso_coef_fmt.to_excel(writer, sheet_name="lasso_coef", index=False)  
  
    lasso_metrics_fmt.to_excel(writer, sheet_name="lasso_metrics", index=False)  
  
    rf_importances_fmt.to_excel(writer, sheet_name="random_forest_importances",  
                               index=False)  
  
    reporte_resumen.to_excel(writer, sheet_name="reporte_resumen", index=False)  
  
  
  
print("\nListo.")  
  
print(f"Archivo generado: {OUTPUT_FILE}")  
  
print("\n--- Correlaciones globales ---")  
  
print(corr_global_fmt.to_string(index=False))  
  
print("\n--- Lasso (coeficientes y métricas) ---")  
  
print(lasso_coef_fmt.to_string(index=False))  
  
print(lasso_metrics_fmt.to_string(index=False))  
  
print("\n--- Random Forest (importancias) ---")  
  
print(rf_importances_fmt.to_string(index=False))  
  
print("\n--- Correlaciones por cadena (pivot) ---")  
  
print(corr_por_cadena_pivot_fmt.to_string(index=False))  
  
.....
```

Agradecimientos:

Quiero agradecer a mi familia, que es casi una obviedad, por soportar mi cara de malas los días no tan buenos y por potenciar mi entusiasmo en los grandes días.

Quiero agradecer a mi equipo de trabajo, a Justi, a Pato, a Claudio, a Nico, a Ale. Gracias a su apoyo incondicional en estos meses y por haberme dejado “jugar”.

Quiero agradecer a mis compañeros de la facultad. Por hacer más llevadero estos años, y por resignificar en mí la palabra “amistad”.

Quiero agradecer a mis amigos. Porque siempre estuvieron y siguen estando, y me sigo sorprendiendo de que siempre estén. Gracias. Gracias. Gracias.

Quiero agradecer a mi lugar de trabajo, que no puede ser nombrado, pero todos saben cuál es, porque suelo repetirlo con orgullo. Porque me dieron la oportunidad de ser y seguir siendo el día de mañana. Porque me dieron motivos para brindar.

Quiero agradecer a la cátedra de Comercialización 1 porque encontré mi vocación, o la que creo que es mi vocación hoy en día.

Finalmente, quiero agradecerle a Mateo del 2021 por haber hecho la reinscripción “de onda” a ver si podía remontar.

Remontamos.