Unidad 11 · Seguimiento y control del lanzamiento

Resumen · Libro del alumno, págs. 169–184

El **seguimiento** comprueba cada semana si el lanzamiento va como se planificó; el **control** compara con el estándar y decide. Cada dato tiene fuente, responsable y día de revisión. El total esconde diferencias: en cuatro semanas, **371 de 400 tarros (92,75 %)**, con la tienda al 117,50 %, la web al 84,00 % y los comercios al **52,00 %**. El **semáforo** de La Despensa es **verde desde el 95 %**, **ámbar de 80 % a menos de 95 %** y **rojo por debajo del 80 %**: S1 118 %, S2 96 %, S3 84 % (ámbar) y S4 73 % (rojo). La **tendencia a la baja** avisa antes que el acumulado. El cumplimiento de las instrucciones se comprueba con ronda, lista, parte y foto de referencia. Un imprevisto se **contiene, corrige y previene**, y la medida lleva qué, quién, cuándo, coste y comprobación; con 42,00 € gastados, el **54,55 %** de la reserva de 77,00 € supera el aviso de 38,50 €. El **cuadro de mando** cabe en una hoja: valor, estándar, estado y responsable.

11.1 · Seguimiento del lanzamiento en la red de ventas

- **Seguimiento.** Se sigue lo que se puede medir, con una fuente conocida, una persona que lo recoge y un día fijo de revisión. Un dato sin responsable ni fecha no se vigila.
- **Qué es.** El **seguimiento** es el conjunto de comprobaciones periódicas que permiten saber si el lanzamiento va como se planificó y detectar a tiempo las **desviaciones**, es decir, la diferencia entre lo previsto y lo real.
- **Seguimiento y control.** El seguimiento observa lo que ocurre; el **control** compara con el plan y decide qué hacer.
- **La red de ventas.** La **red propia** es la tienda de La Despensa y su página web; la **red ajena** son los tres comercios que revenden el tarro (la dietética de Neus, la cafetería de Nazario y el gimnasio de Maximino).
- **La red ajena.** Los comercios deciden dónde colocan el tarro y a qué precio lo venden.
- **La reunión semanal.** Cada lunes a las 9:00, antes de abrir, Nora, Adrián, Itxaso, Efrén y Unai se reúnen veinte minutos.

11.2 · Parámetros y estándares de control

- **Estándar y umbral.** Cumplimiento (%) = valor real ÷ estándar × 100. El estado se decide con los umbrales: verde desde el 95 %, ámbar de 80 % a menos de 95 % y rojo por debajo de 80 %.
- **Tres palabras.** El **parámetro** o indicador es lo que se mide (tarros vendidos por semana).
- **La tendencia.** La semana 1 superó el objetivo, pero desde entonces las ventas bajan cada semana: 22 tarros menos de la S1 a la S2, 12 de la S2 a la S3 y 11 de la S3 a la S4, en total 45 tarros menos (118 − 73).
- **Comparar bien.** Para comparar semanas se usa la misma duración (de lunes a domingo), los mismos canales y la misma unidad (tarros).
- **Otros parámetros.** Las ventas no son lo único que se mide.

11.3 · Control del cumplimiento de instrucciones

- **Qué se controla.** El control del cumplimiento comprueba que cada persona hace lo que se acordó: quien repone, quien monta los soportes, quien anima la degustación y quienes atienden en los comercios.
- **Cuatro métodos.** La **observación directa** (se ve cómo está el punto de venta); la **lista de comprobación** (se marca punto por punto); el **parte** que rellena quien ejecuta (la hoja de reposición, el registro de la degustación) y la **foto de referencia**, que se compara con el estado real.
- **El argumentario.** Se comprueba también lo que se dice: que el equipo usa el argumentario acordado y no promete lo que el producto no es.
- **La foto de referencia.** Cuando se monta un soporte se toma una foto del resultado correcto.
- **La hoja de ronda.** Cada lunes, Adrián recorre la tienda con una hoja de seis puntos.
- **Controlar a la red ajena.** Los comercios no son empleados: se les pide, no se les ordena.

11.4 · Imprevistos y medidas correctoras

- **Medida correctora.** Una medida correctora tiene cinco datos: qué se hace, quién lo hace, para cuándo, cuánto cuesta y cómo se comprueba que ha funcionado.
- **Qué es un imprevisto.** Un **imprevisto** es un hecho no planificado que afecta a la ejecución: un soporte que falla, un producto que se agota, una persona que no llega.
- **Señales y causas.** Un imprevisto casi siempre avisa antes: ventas que bajan, reposiciones que se retrasan, quejas que se repiten.
- **Tres pasos.** Ante un imprevisto se hace, por este orden: **contener** (evitar que siga haciendo daño: retirar el expositor del uso hasta que sea estable), **corregir** (arreglar la causa: calzar la base o reimprimir) y **prevenir** (cambiar el procedimiento para que no se repita: añadir el control a la ronda).
- **El dinero de los imprevistos.** Los gastos salen de la reserva de imprevistos del presupuesto (77,00 €, unidad 8).
- **Qué se aprende.** Cada imprevisto deja una enseñanza: el cartel tapado se evita con una prueba de colocación antes de pegar; el expositor inestable, con una prueba de empujón al montarlo; el producto agotado, con la reposición del viernes en semanas de mayor venta.

11.5 · El cuadro de mando

- **Cuadro de mando.** Pocos indicadores, cada uno con estándar, estado, responsable y día de revisión. Los rojos se tratan primero y salen de la reunión con una medida.
- **Qué es.** El **cuadro de mando** reúne, en una sola hoja, los pocos indicadores que importan, su valor, su estándar y su estado.
- **Los cinco elementos.** Cada fila del cuadro responde a cinco preguntas: qué se mide, cuánto vale, con qué se compara, en qué estado está y quién lo revisa.
- **Qué dice este cuadro.** Hay tres rojos y dos ámbar: la semana 4, los comercios y la hoja de ronda, y después la web y el acumulado.
- **En la hoja de cálculo.** Con el valor real en C2 y el estándar en B2, =C2/B2 da el cumplimiento; y con ese porcentaje en D2, =SI(D2>=0,95;"verde";SI(D2>=0,8;"ámbar";"rojo")) escribe el estado (si más es mejor; si no, se invierte).
- **Cómo se usa.** El lunes a las 9:00 se actualizan los datos; se miran primero los rojos; cada rojo sale de la reunión con una medida, un responsable y una fecha, y se revisa la semana siguiente.

CASO RESUELTO · EL SEMÁFORO DE LAS CUATRO PRIMERAS SEMANAS

Con **371 de 400 tarros (92,75 %)** el estado global es **ámbar**, pero la tendencia es a la baja (**verde, verde, ámbar y rojo**) y los comercios van al **52,00 %**. Se toman tres medidas y se vigila la reserva de imprevistos: quedan **35,00 €**.

NO CONFUNDAS

- Seguimiento (recoger el dato) y control (comparar con el estándar y actuar).
- Parámetro, estándar y umbral: lo que se mide, con qué se compara y dónde cambia el estado.
- Media global y estado por canal: el total puede estar en ámbar y un canal, en rojo.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **11.1** Seguimiento · 171–172
- **11.2** Estándares · 172–174
- **11.3** Cumplimiento · 174–176
- **11.4** Imprevistos · 176–177
- **11.5** Cuadro de mando · 177–178

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.