



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

TRADE MARKETING: UNA TÉCNICA QUE SE CONSOLIDA EN NUESTRO PAÍS

Vanessa Maco Caballero

Piura, 14 de Noviembre de 2005

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“TRADE MARKETING: UNA TÉCNICA QUE SE CONSOLIDA EN NUESTRO
PAÍS”**

TESIS

**QUE PRESENTA LA BACHILLER EN CIENCIAS CON
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

VANESSA MACO CABALLERO

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PIURA – PERÚ
2005**

*A las personas que más amo mis
padres, quienes siempre me han
brindado su apoyo y amor.*

*A mi asesora Martha García Velasco,
quien me ha acompañado paso a
paso en la elaboración de esta tesis.*

Gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

En esta tesis titulada TRADE MARKETING: UNA TÉCNICA QUE SE CONSOLIDA EN NUESTRO PAÍS, se ha enfocado desde el punto de vista empresarial la evolución, el desarrollo y la gestión del Trade Marketing dentro del sector comercial.

Dado que en la actualidad la distribución viene sufriendo un proceso de evolución en lo que a marketing respecta, en el primer capítulo de esta investigación se parte del estudio de los canales de distribución, por ser éstos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante hasta llegar al consumidor final.

En el segundo capítulo se trata la situación actual de la distribución comercial en Latinoamérica y en nuestro país; cómo ha sido su desarrollo y su evolución. También se analiza el comportamiento del consumidor peruano el cual ha ido evolucionando al mismo ritmo que el de la distribución.

En el tercer capítulo se explica el concepto, la evolución y la manera como se percibe el Trade Marketing desde el punto de vista del fabricante y del distribuidor al tratar de acoplar este nuevo concepto dentro de sus organizaciones, ya que tiene como principal objetivo dar pronto y mejor servicio al consumidor final.

En este capítulo se hace referencia al propósito y a las funciones del *Trade Marketing* que no es más que el poder adaptarse a las necesidades de los distintos distribuidores dando respuestas diferentes a cada uno de ellos, siendo el objetivo el cambiar los inconvenientes de una situación de dominio de los más grandes en oportunidades de negocio para éstos y para los fabricantes.

Finalmente, el cuarto capítulo abarca la gestión del Trade Marketing y su relación con las nuevas herramientas del Marketing en general, las cuales, con su permanente colaboración, hacen que el futuro de la comercialización se vislumbre con mayor claridad ya que cada día el mercado se vuelve más exigente.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: SISTEMAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1
1.1 Definición de Canales de Distribución	1
1.2 Importancia de los Intermediarios	2
1.3 Estructura de los Canales de Distribución	8
1.3.1 Longitud del Canal.	8
1.3.2 Amplitud del Canal	13
1.4 Comportamiento del Canal.....	14
1.4.1 Conflicto del Canal	15
1.4.2 ¿Cómo se evitan los conflictos en el canal?.....	15
CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN EN EL	
PERÚ Y AMÉRICA LATINA.....	19
2.1 Evolución de la Distribución en América Latina	19

2.1.1	Intermediarios en América Latina	24
2.2	Evolución de la Distribución en el Perú	26
2.3	Tendencias de la Distribución.....	31
2.3.1	Análisis del Consumidor Peruano en el Mercado Detallista	31
2.3.2	Relación Fabricante – Distribuidor en la Cadena de Comercialización.....	34
CAPÍTULO III: TRADE MARKETING: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN.....		36
3.1	Origen y Evolución: Factores que condicionan su aparición.....	36
3.2	Definición del Trade Marketing	40
3.3	Propósito y Funciones del Trade Marketing.....	46
3.4	Ventajas y Desventajas del Trade Marketing	51
3.5	Estructura y Organización.....	53
3.5.1	Trade Marketing Manager: Funciones y Responsabilidades.....	60
3.6	Rol del Fabricante y del Distribuidor en el Trade Marketing.....	61
3.7	Tipología de empresas por la forma de aplicar el Trade Marketing.....	66
CAPÍTULO IV: GESTIÓN DEL TRADE MARKETING Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS TENDENCIAS DE MARKETING.....		70
4.1	Gestión del Trade Marketing	70
4.2	Merchandising.....	75
4.3	Nuevas Tendencias del Marketing en Distribución.....	81

4.3.1	Gestión por Categorías	82
4.3.2	ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor).....	91
4.3.3	Customer Management : Gestión de Clientes	97
4.3.4	CPFR (Colaboración, Planificación Proyección y Reposición).....	99

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Niveles de canales de distribución	12
GRÁFICO N° 2	Relación entre el nivel de desarrollo de un país y la longitud de la cadena de distribución	21
GRÁFICO N° 3	Nivel de Informalidad 2002.....	23
GRÁFICO N° 4	Asistencia habitual a supermercados por NSE.....	28
GRÁFICO N° 5	Compra de productos (canasta básica) en bodegas	32
GRÁFICO N° 6	Nivel Socio-económico 2002	32
GRÁFICO N° 7	Etapas de la evolución del Trade Marketing.....	38
GRÁFICO N° 8	Funciones del Trade Marketing	50
GRÁFICO N° 9	Organigrama con el Trade Marketing bajo la dependencia de ventas.....	58
GRÁFICO N° 10	Organigrama con el Trade Marketing bajo la dependencia de Marketing	59
GRÁFICO N° 11	Rol de fabricantes y distribuidores en la lucha por el poder en el canal	62
GRÁFICO N° 12	Elementos del ECR	93

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe la urgente necesidad de orientar a las empresas hacia la satisfacción de sus clientes: consumidores y canales. También es evidente que los fabricantes de bienes de consumo masivo, consideran que solamente pueden lograr sus objetivos de crecimiento y rentabilidad a través de programas de Marketing para “vender” sus productos a los poderosos detallistas-compradores, en donde el espacio de anaquel y las buenas relaciones “personales” son un recurso cada vez más escaso.

En esta situación, los fabricantes deberán aplicar estrategias que tengan como objetivo ver al distribuidor como un colaborador y no como un competidor, y la manera de hacerlo es a través de la aplicación del *Trade Marketing*, el cual está conformado por todas las actividades de comercialización que de manera conjunta desarrollan los fabricantes o proveedores con los canales de distribución, con la finalidad de generar el logro de objetivos comunes desde el punto de vista de la rotación de sus

productos y marcas, así como de su rentabilidad, pero satisfaciendo de la mejor manera las necesidades de los compradores o consumidores finales.

El concepto de Trade Marketing es bastante reciente, pudiéndose definir como el marketing para el canal de distribución. Sin embargo, el Trade Marketing es mucho más que eso, ya que supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y los beneficie mutuamente; es decir, haciendo que los productos puestos en el canal sean atractivos para el consumidor.

Los cometidos principales del Trade Marketing son mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento, el tan conocido “ traffic building”.

En los países de raíces hispanas, los cambios se aceptan con lentitud. Son pocas las empresas peruanas –como Gloria, Nestlé y Alicorp– que han adoptado esta herramienta dentro de sus organizaciones, obteniendo resultados positivos dentro de toda esta revolución comercial que tiene como objetivo final dar un mejor servicio al cliente

El Trade Marketing es, sin lugar a dudas, un concepto muy interesante y positivo; es una herramienta esencial en la relación fabricante–distribuidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo,

como es el mercado de gran consumo, se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales del siglo XXI.

CAPÍTULO I

SISTEMAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

2.1 Definición de Canales de Distribución

Un bien o servicio terminado, para poder llegar del productor al consumidor final, necesita de un medio; este medio es el canal de Distribución, “el cual está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario”¹. De acuerdo con este enfoque, el canal de distribución puede ser considerado también como “un conjunto de organizaciones interdependientes, que forman un sistema facilitando el proceso de intercambio”.²

¹ ZIKMUND William y D'AMICO Michael, “*Marketing*” 3 ed. ,John Wiley & Sons, Nueva York,1989, página 290.

² SANTESMASES Mestre Miguel, “*Marketing: Concepto y Estrategias*”, 5 Edición, Madrid 2004, Pág. 526

2.2 Importancia de los Intermediarios

Si los productores están dispuestos a dejar en manos del intermediario la parte del trabajo de ventas, la cual implica ceder parte del control sobre cómo se venden los productos y a quién se vende, será porque presentan algunas ventajas y beneficios.

Generalmente se recurre a intermediarios porque estos son más eficientes al momento de llevar los bienes a los mercados que se tienen en la mira. Los intermediarios en razón de sus contactos, experiencia, especialización y grado de maniobras suelen ofrecer a la empresa más de lo que éstas puede lograr por cuenta propia; disminuyen la cantidad de trabajo - que deben realizar tanto productores como consumidores -la cantidad de contactos, haciendo más eficiente el sistema y produciendo ahorros.

Ahora bien, hay quienes dicen que debido a la existencia de muchos intermediarios los precios podrían ser muy elevados, muchos fabricantes llegan a esa conclusión creyendo que la mejor solución a ello es reducir el número de intermediarios, con el fin de reducir los costos y así, hacer que el precio al público sea menor, pero este proceso de desintermediación no siempre logra bajar los costos; esto se fundamenta en un axioma del marketing que dice: “**Se puede eliminar a los intermediarios, pero no se**

pueden eliminar las actividades esenciales de distribución que ellos llevan a cabo³.

Los intermediarios, en realidad, llevan a cabo una gran diversidad de funciones entre las que podemos mencionar:

- Reducción del número de transacciones.
- Adecuación de la oferta a la demanda, ya sea realizando la función de división de cantidad de los productos o la de agrupamiento de la oferta cuando el número de productores es muy elevado y la cantidad ofrecida por cada uno de ellos es muy pequeña.
- Creación de Surtido, que se realiza comprando a distintos fabricantes y ofreciendo a los detallistas una amplia variedad de marcas dentro de una misma clase de productos.
- Movimiento físico del producto a su último destino, esta función comprende las actividades de distribución física del producto: transporte, almacenamiento y entrega.
- Realización de actividades de marketing, las cuales incluye una diversidad de tareas de comunicación, venta personal, publicidad, ambientación, presentación, pruebas y degustación del producto.
- Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso de un producto.

Ya que no siempre la transmisión del producto supone una compra y, por

³ STANTON, William J, ETZEL, Michael, WALKER, Bruce J.; “*Fundamentos de Marketing*”, 13a Edición, México, Mc Graw – Hill ediciones, p. 458.

tanto, un cambio en la propiedad del mismo; por ejemplo, el consumidor puede alquilar una casa y eso no significa que sea el dueño.

- Servicios adicionales tales como, entrega, instalación, reparación, suministros, asesoramiento, formación, etc.

Los productores muchas veces olvidan que los intermediarios son sus representantes ante los clientes y que, no teniendo en la mayoría de los casos relaciones de subordinación, ellos no están obligados a seguir ciegamente sus indicaciones. En efecto, a menos que el sistema de distribución pertenezca enteramente a los productores, los intermediarios son elementos independientes en la cadena de distribución.

Por esta razón, el productor debe darse cuenta que una manera importante de conocer el mercado es mediante la relación que pueda tener con sus intermediarios. Es evidente que un excelente producto puede ser un fracaso en el mercado si el intermediario que lo representa tiene un desempeño deficiente y esto es un punto importante al tomar la decisión de qué tipo de intermediario se utilizará.

A continuación se mencionará dos aspectos resaltantes que nos explican las razones del porqué los intermediarios son importantes en la empresa:

1. *El intermediario es el primer cliente del productor:*

Esta situación no es evidentemente cierta en términos de importancia, sino en términos temporales, pues antes de llegar al cliente final se debe convencer al intermediario de las bondades del producto. Así, la única manera que tiene el productor de influir en los consumidores es mediante la influencia sobre los intermediarios. En este caso el intermediario es el primer cliente del productor.

Si bien el intermediario es el primer cliente del productor, la situación inversa no es cierta, dado que los ingresos de los intermediarios provienen de los consumidores y es claro que éstos van a privilegiarlos antes que a los productores. Muchas veces los intermediarios se ven obligados a seguir estrictamente las indicaciones de sus proveedores, a costa de los intereses de sus propios clientes.

En la situación de apertura de mercados y de incremento de competencia, la presión de los productores es mucho menor y, en caso de conflicto, es claro que los intermediarios prefieren guardar a sus clientes y cambiar a sus proveedores que actuar de manera inversa.

2. *El intermediario es parte de la cadena de consumo:*

Como muchos de los productores consideran, el intermediario no es parte de la cadena de producción, sino más bien el intermediario es parte de la cadena de consumo.

En efecto, es claro que en la mayor parte de los casos los intermediarios compran los productos que suponen que sus clientes desean (y que les van a comprar a ellos después). De esta manera el intermediario está actuando más como agente de compra de sus clientes, que como agente de venta de los productores.

Cada vez que el intermediario tenga la posibilidad, va a comprar un surtido de productos que satisfaga a sus consumidores, sin importarle si todos los productos provienen o no del productor con el cual éste tiene relaciones privilegiadas.

Se observa frecuentemente en los mercados latinoamericanos que los productores sólo generan estrategias originales de marketing cuando se dirigen al público consumidor, sin tomar en cuenta que, para tener éxito, estas estrategias deben impactar primero en los distribuidores. Por ejemplo, suele suceder que a veces se lanzan grandes campañas publicitarias, sin antes generar una campaña dirigida a los intermediarios, entonces surge la pregunta: ¿cómo puede un intermediario saber cuánto debe de comprar de un nuevo producto, si no conoce sus características, ni las características de la campaña publicitaria de lanzamiento?

Esto se contrasta con países más desarrollados en las cuales se preparan grandes campañas para los intermediarios, mediante sesiones de información, promociones y otras estrategias, todo ello sustentado con

publicidad y revistas especializadas, como por ejemplo, el grupo Chileno *Carozzi* que cuenta con el *Club Carozzi*, el cual tiene por objetivo el contribuir al desarrollo del canal tradicional: mayoristas, distribuidores, comerciantes y almaceneros, que serán el centro de atención de este Club⁴, brindándoles información de promociones, descuentos, noticias, etc.

El productor no debe olvidar que, dado que el intermediario es quien realiza compras frecuentes y en mayores cantidades que los consumidores, probablemente estará mucho más preparado que éstos para evaluar las ventajas y desventajas de un producto frente a la competencia. El intermediario es el peor enemigo de la empresa que no piensa en el consumidor, y es un excelente aliado para quien produce con una buena relación calidad-precio (y con un margen adecuado para el intermediario, por supuesto).

No debe olvidarse que la lealtad del intermediario no está comprada, sino que el productor debe conquistarla día a día. Es importante reconocer que los intermediarios antes que socios - como los productores suelen considerarlos - son fundamentalmente clientes de gran importancia.

⁴ Podemos obtener mayor información en: www.clubcarozzi.cl/home.htm

2.3 Estructura de los Canales de Distribución

Existen muchas maneras de distribuir un producto y para que éste llegue a los consumidores finales puede utilizarse uno o varios tipos de canales. Las principales diferencias entre los distintos tipos de canales corresponden al número de intermediarios por los que pasa el producto.

Un fabricante puede elegir para la distribución de sus productos o servicios, varias opciones y para ello se debe de tener en cuenta la longitud y amplitud del canal.

2.3.1 Longitud del Canal.

Esta decisión implica optar por una venta directa a los consumidores finales o mediante la utilización de intermediarios.

a). *Venta directa del fabricante al consumidor:* Este es el canal más corto, aunque no el más popular. Los productos son ofrecidos y/o entregados a los consumidores directamente por el fabricante, por medio de vendedores “puerta por puerta”, o por avisos en los diarios y envíos por correo. Esta fórmula parece atractiva tanto para el fabricante como para el consumidor a la vez, para el primero porque se ahorra el margen del mayorista y del detallista, y, para el segundo porque puede esperar comprar a un precio más

bajo. Este sistema se practica por algunos pequeños fabricantes que son comerciantes, como por ejemplo los fabricantes de muebles que tienen tiendas abiertas al público.

b). Venta mediante intermediarios: En este tipo de venta vamos a considerar las características de los principales intermediarios, para lo cual analizaremos las categorías más importantes: mayoristas y detallistas.

Canal Mayorista.-La función mayorista corresponde a la actividad cuya finalidad es la compra en grandes cantidades de mercancías, siendo su característica peculiar el almacenaje, ya sea para la reventa, uso en la producción de otros bienes y servicios o en la operación de una organización. En otras palabras es el primer nivel dentro del canal de distribución. A este canal mayorista lo podemos clasificar en:

- ***Instalación de ventas del fabricante:*** Es un establecimiento de ventas al mayoreo, perteneciente al fabricante, quien lo dirige directamente, a pesar de estar físicamente separado de la planta manufacturera. Aquí se incluyen las sucursales que manejan existencias de la mercancía que se distribuye y las oficinas que no manejan existencias porque desempeñan una función de ventas.
- ***Agente intermediario de ventas al mayoreo:*** Es una empresa de propiedad independiente que se dedica principalmente a las ventas

al mayoreo, negociando activamente la venta o compra de productos por parte de otras empresas, pero sin adquirir los derechos de propiedad de los mismos. Se incluyen los agentes fabricantes y los corredores.

- **Mayorista Comerciante:** Integra el segmento más grande de las empresas mayoristas y consisten en una empresa independiente que se ocupa de las ventas al mayoreo adquiriendo el derecho de propiedad de los productos que distribuye; son algunas veces llamados jobbers (repartidores) o distribuidores industriales. Aquí se incluyen a los mayoristas de servicio completo, camioneros y agentes de envío.
- **Intermediarios Auxiliares:** Son quienes desempeñan funciones auxiliares en la comercialización de los productos, fundamentalmente sus actividades tiene como fin establecer relaciones entre las dos partes (fabricante y consumidor final), con miras a la conclusión de una transacción. La gran variedad que existe impide una clasificación clara de los mismos, pero se podrían definir las siguientes:
 - Representantes y agentes comerciales, que según sean los productos y tradiciones éstos operan con mayor o menor iniciativa e independencia.

- Corredores y Comisionistas, el campo de trabajo de los primeros es el mercado, negociando las transacciones, actuando en beneficio de los clientes y fabricantes; por su parte, los comisionistas se caracterizan por negociar, ya sea por cuenta de sus mandantes o bajo su responsabilidad.

Canal Detallista:- También llamado minorista, venta al menudeo y al por menor. Consiste en la venta de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal y no lucrativo. Aunque la mayoría de ventas al detalle tienen lugar por medio de las tiendas detallistas, pueden también ser hechas por cualquier institución.

Puede darse el caso que un fabricante o mayorista venda sus productos directamente al consumidor final, por lo que se puede decir que está realizando una venta al detalle; independientemente de *cómo* se venda o en *dónde* se venda el producto.

Estos canales detallistas, se clasifican sobre dos bases: la forma de propiedad y las estrategias de marketing.

Los clasificados por forma de propiedad son: La Cadena Corporativa, el Sistema de Marketing Independiente y el Sistema de Marketing Vertical Contractual.

Los detallistas clasificados por estrategias de marketing, son aquellos que elaboran estrategias de mezcla de marketing para obtener buenos resultados en los mercados meta que elijan, aquí se hace énfasis en el surtido de productos, el precio, la ubicación, la promoción y los servicios al cliente. Las tiendas ubicadas dentro de esta clasificación son: tienda departamental, tienda de descuento, tienda de línea limitada, tienda de especialidad, detallista a precios bajos, tienda concentrada en una categoría, tienda de convenio, club de compras, hipermercados y supermercados.

En el siguiente gráfico (**gráfico N°1**), podemos visualizar los niveles de canales de distribución.

GRÁFICO N° 1
Niveles de canales de distribución

Canal	Recorrido
DIRECTO	Fabricante —————> Consumidor
CORTO	Fabricante —————> Detallista —> Consumidor
LARGO	Fabricante —————> Mayorista —> Detallista —> Consumidor
DOBLE	Fabricante —> Agente —> Mayorista —> Detallista —> Consumidor

Fuente: Steven Whueeker y Evan Hirsh “Canales de Distribución”

2.3.2 Amplitud del Canal

Cada producto requiere una estrategia o política distributiva acorde con el usuario final y el tipo de canal elegido y en base a esto, podemos clasificarlo de la siguiente manera:

a). *Distribución intensiva:* Es una política que busca vender el producto en la mayor cantidad de puntos de una región determinada. Esta estrategia es de uso común en los cigarrillos, las bebidas, los alimentos de bajo precio, los detergentes, los productos para el aseo, etc. Muchos de estos productos son de bajo uso y de consumo frecuente, por ejemplo, Pepsicola, pañales Huggies, mayonesa Alacena, etc.

b). *Distribución Selectiva:* Un número reducido de intermediarios son escogidos para vender productos tales como: electrodomésticos, joyas, libros, perfumes, etc. Estos productos son vendidos de manera selectiva debido a que generalmente son de precio alto y baja frecuencia de compra. También la distribución selectiva busca ubicar los productos en puntos de ventas que presenten una imagen satisfactoria y acorde con los productos del fabricante; bajo este sistema selectivo se requieren menos contactos de ventas y menos intermediarios.

c). *Distribución exclusiva:* En este sistema se asigna áreas geográficas o grupos de consumidores a cada intermediario. Este método ofrece las

mismas ventajas que la distribución selectiva; además, permite al fabricante tener un mejor control sobre el canal de distribución.

Generalmente, la exclusividad de venta se arregla con contratos que establecen los deberes y derechos de ambas partes, señalándose claramente la asignación de exclusividad en determinado territorio; este tipo de acuerdos es conocido como franquicia, sistema que es utilizado en nuestro medio mayormente por compañías internacionales, como por ejemplo las firmas Chili's, Friday's, Kentucky Freíd Chicken, Pizza Hut, Coca Cola, Pepsi Cola, Blockbuster, etc. Además, algunas empresas peruanas han entrado tímidamente a ofrecer franquicias como Pardo's Chicken y Pastipizza que ya tiene más de 40 locales.

2.4 Comportamiento del Canal

Un canal de distribución será más eficaz si a cada miembro se le asigna la tarea que mejor puede hacer; dado que del éxito de sus miembros individuales dependerá el éxito global del canal, donde todas las empresas del canal deberían colaborar sin fricciones.

Sin embargo, los miembros individuales de muchas veces están preocupados por sus propias metas y objetivos, y olvidan que el éxito global depende de todos, originándose de esta manera los conocidos conflictos en el canal.

2.4.1 Conflicto del canal

Son los desacuerdos entre los miembros de un canal, en cuanto a metas y roles que cada uno debe desempeñar, qué debe de hacer, quién lo debe de hacer y qué debe recibir a cambio.⁵

Existen dos tipos de conflictos que desarrollaremos a continuación:

a). Conflicto Vertical: El cual se da entre los diferentes niveles de un mismo canal, son los más comunes, por ejemplo cuando Mc Donalds entró en conflicto con algunos de sus franquiciadores de California porque sus agresivos planes de expansión les exigieron abrir locales nuevos en áreas que rodeaban clientes de los locales existentes⁶.

b). Conflicto Horizontal: Entre empresas que están en el mismo nivel que el canal. Por ejemplo, la empresa Ford en Chicago se quejó porque otro concesionario de la misma ciudad le quitó participación en el mercado debido a sus precios más bajos y sus descuentos.

2.4.2 ¿Cómo se evitan los conflictos en el canal?

Los conflictos en el canal, se pueden evitar implementando primordialmente dos sistemas: Sistemas verticales y horizontales, los cuales surgen con la

⁵ SANTESMASES Mastre Migue, “Marketing: Conceptos y Estrategias”, 5 Edición 2004, Pág. 402

⁶ Ob.cit.

finalidad de controlar el comportamiento del canal y moderar los conflictos en su interior.

a). Sistemas de comercialización vertical (SCV)

Uno de los avances más grandes registrados en fecha reciente por los canales han sido los sistemas de comercialización vertical.

Este sistema consta de productores, mayoristas y detallistas que actúan como si fueran un sistema unido. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o ejerce tanto poder que todos cooperan. Los SCV pueden estar dominados por el productor, el mayorista o el detallista, cuyo propósito es controlar el comportamiento del canal y manejar los conflictos de los canales.

Los sistemas verticales se pueden clasificar en sistemas corporativos, contractuales y administrativos:

SCV Corporativo: El manejo de los conflictos y la coordinación se logra por medio de la propiedad común en diferentes niveles del canal. Combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo propietario, como por ejemplo la cadena de moda española Zara, la cual tiene control sobre casi todos los aspectos de su cadena de

abastos, desde el diseño y la producción, hasta su propia cadena mundial de distribución.⁷

SCV Contractual: Se logra por medio de contratos firmados entre los miembros del canal. Está compuesto por empresas independientes, de diferentes niveles de producción y distribución, que se unen por medio de contratos para obtener más economías o impactos de ventas que los que podrían tener cada una de ellas por cuenta propia, como por ejemplo las franquicias.

SCV Administrativo: El liderazgo es asumido por uno o varios miembros dominantes del canal. Coordina etapas sucesivas de producción y distribución, no por medio del dominio común o vínculos contractuales, sino por medio del tamaño y la fuerza de una de las partes. Por ejemplo, General Electric, Procter & Gamble y Kraft pueden demandar cooperación en cuanto a exhibición, espacio en el anaquel, promociones y políticas de precios, mientras grandes detallistas como Wal-Mart pueden ejercer influencia sobre los fabricantes que proveen los artículos que ellos venden.

⁷ SANTESMASES Mestre Miguel, “Marketing: Conceptos y Estrategias”, 5 Edición 2004, Pág. 404

b). Sistemas de comercialización horizontal (SCH)

Es el sistema en el que dos o más empresas no relacionadas entre sí, juntan recursos o programas para aprovechar una oportunidad de marketing emergente, como es el caso de muchas cadenas de supermercados que tienen convenios con bancos locales para ofrecer "banca en la tienda", o por ejemplo Coca-Cola y Nestlé quienes formaron una empresa conjunta de "café y té" listos para vender en todo el mundo, sin mencionar nuevamente a Coca-Cola y Procter & Gamble que han creado sistemas de distribución que vinculan las gaseosas con las hojuelas Pringles.

Asimismo, se puede evitar conflictos con el canal especificando claramente los papeles y funciones que debe realizar cada uno, así como la compensación monetaria y no monetaria que se recibirá.

El generar una relación de confianza entre los miembros del canal, es uno de los puntos más importantes para evitar conflictos, el cual nos lleva a crear un lazo de cooperación y apoyo, en la busca de beneficios comunes, tanto para fabricantes como para distribuidores, surgiendo la necesidad del Trade Marketing como una herramienta fundamental en la conciliación de los conflictos dentro del canal.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN EN EL PERÚ Y AMÉRICA LATINA

3.1 Evolución de la distribución en América Latina

Con respecto a las redes y sistemas de distribución de productos, existen grandes diferencias entre los países noroccidentales y América Latina. Una de ellas se encuentra en el tamaño y la cantidad de intermediarios presentes en los mercados.

Así por ejemplo una ciudad típicamente latinoamericana como Lima, con una población de 6 millones de habitantes (aproximadamente 1 millón de familias) tiene cerca de 62 000 establecimientos minoristas censados entre supermercados, bodegas, puestos de mercado, farmacias y panaderías. Esta cifra muestra entonces que habría un establecimiento minorista por

cada 25 familias⁸. En Estados Unidos y Canadá esta cifra es de 200 familias por establecimiento, este hecho origina un mayor esfuerzo en el proceso de distribución, mayor intermediación y por consiguiente mayor precio final al consumidor en los países de América Latina.⁹

Dentro de los países latinoamericanos se observa igualmente que el número de establecimientos por familia aumenta de manera inversamente proporcional a la riqueza de la zona urbana en la cual están ubicados. En la zona de mayor ingreso familiar existen menos establecimientos (supermercados, hipermercados, etc.) que en las zonas más pobres. Sin embargo, los establecimientos en las zonas más ricas son en promedio más grandes y organizados que los de las zonas pobres.

Una cadena de distribución larga, sin embargo, no es una característica de todas las sociedades pobres, por el contrario la cadena de distribución tiene forma de parábola. Como podemos observar en el **gráfico N°2**.

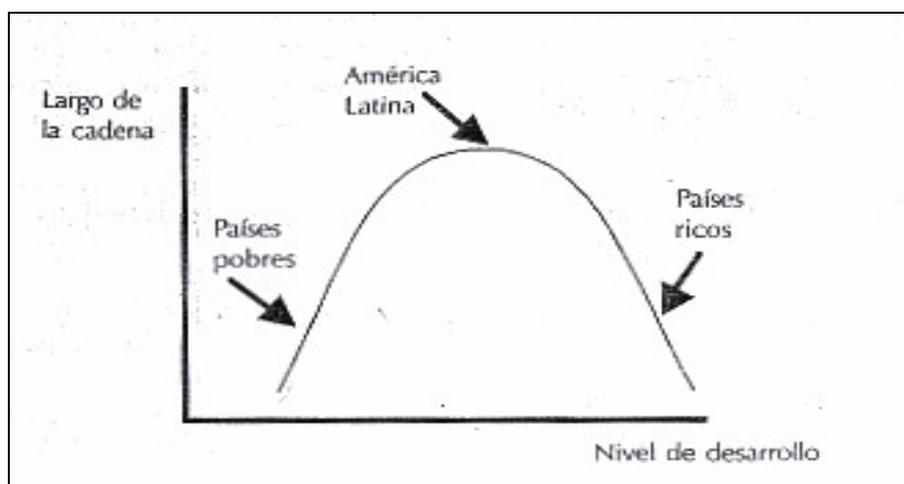
Ésta es muy corta en las sociedades muy poco desarrolladas, debido a que en esos casos las familias se abastecen fundamentalmente ellas mismas (autoconsumo).

⁸ Informe del perfil de la bodega y bodeguero Apoyo Opinión y Mercado 2005.

⁹ ARELLANO Cueva Rolando, “Marketing enfoque América Latina”, Mc Graw-Hill, Pág. 59

GRÁFICO Nº 2

Relación entre el nivel de desarrollo de un país y la longitud de la cadena de distribución



Fuente: Malen, Bruce, "Marketing channels and economic development"

Cuando aumenta el desarrollo y el nivel de urbanización de los países, la cadena de distribución se hace más y más larga. Esto es debido a que la mayor parte de los productores han abandonado el campo y se surten de mayor cantidad de productos industrializados o de fabricación centralizada. Este es el caso de América Latina que se encuentra en la parte más alta de la curva.

Sin embargo, conforme aumenta el desarrollo de los países, se comienza a dar una racionalización de la distribución mediante la entrada de grandes instituciones de intermediación como son los supermercados, hipermercados, etc. Ello hace que pocas instituciones (muchas veces las

más grandes empresas productoras) se encarguen de la distribución de una gran cantidad de familias.

Esto evidentemente es posible, entre otros aspectos, debido a que el poder adquisitivo y el equipamiento de éstas, les permite aprovisionarse en mayores cantidades y con menor frecuencia que las familias de los países pobres.

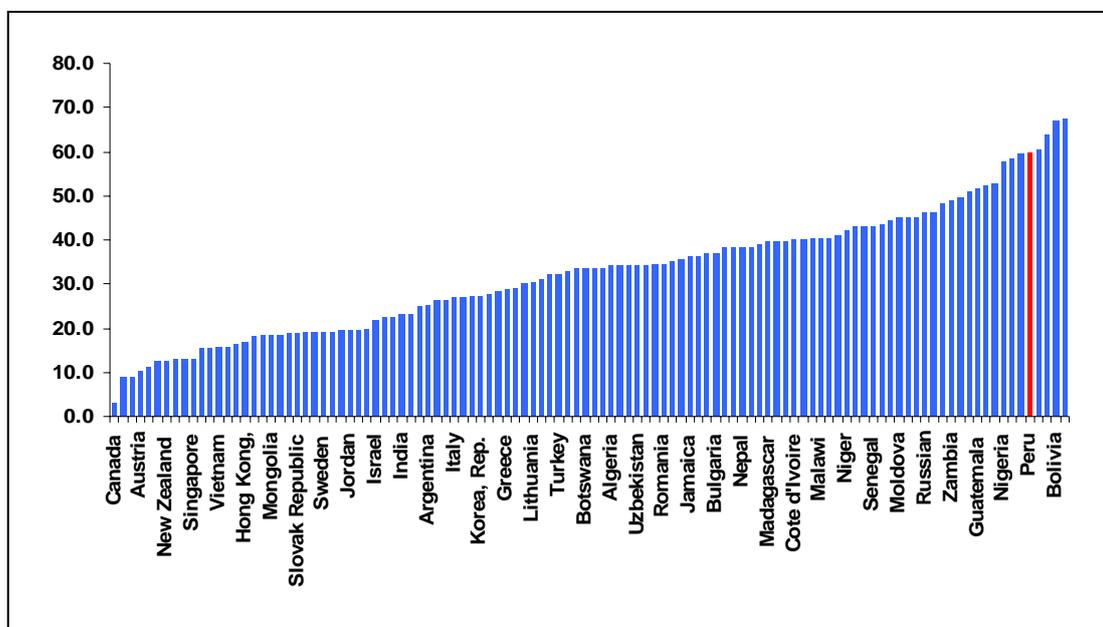
Debe remarcarse que la situación anterior se da únicamente en las zonas de gran concentración urbana, puesto que en las zonas rurales la situación es diferente.

Otra diferencia entre los mercados latinoamericanos y los países noroccidentales, es el “sector informal”, que desde punto de vista del marketing es una variable muy importante que debe ser tomada en cuenta; sobre todo en nuestro país, donde la mayor parte de los integrantes del sector informal se desempeñan en el campo del comercio (42%)¹⁰, siendo el Perú la quinta economía más informal del mundo, como se puede observar en el siguiente el **gráfico N°3**:

¹⁰ Doing Bussines 2003, Banco Mundial

GRÁFICO Nº 3

Nivel de Informalidad 2002



Fuente: Banco Mundial. Doing Business 2003

Si bien el sector informal constituye, en muchos casos, una competencia desleal para los comerciantes formales, podría resultar ser un sistema paralelo más que competidor. Esto se debe a que los informales han escogido llegar al segmento del mercado de las clases populares en el cual las empresas formales nunca se fijaron y siempre dejaron de lado por considerarlo poco rentable.

3.1.1 Intermediarios en América Latina

En América Latina como en la mayoría de países en desarrollo, existe una comprensión bastante errada de la tarea que cumplen los comerciantes (intermediarios) en la sociedad. Muchas veces los intermediarios son considerados como instituciones que lucran sin aportar nada a la sociedad. Más aún, son acusados muy frecuentemente de ser los únicos causantes de la mayor parte de los problemas de aprovisionamiento de los países.

Según esta imagen humorística aparecida en el diario peruano “El Comercio”, el comerciante lucra excesivamente, ya que explota al productor y encarece el producto para el consumidor.



Siendo evidente que el lucro indebido puede ser causa de problemas de abastecimiento, esta crítica se olvida de mencionar el esfuerzo que éstos realizan y los beneficios que otorgan a la sociedad

Contra esta opinión bastante generalizada, debe señalarse que, excluyendo algunos malos elementos, que son más la excepción que la regla, los comerciantes aportan una serie de beneficios a la colectividad y le permite ser más eficientes en el uso de los recursos sociales.

Dentro de estos beneficios tenemos:

- a. La utilidad de lugar, es el beneficio que la población recibe por el hecho de que el comerciante almacene en un sólo espacio los productos de diversas empresas.
- b. La utilidad de variedad, permite a los compradores la comparación inmediata de diversas calidades, estilos y precios, lo cual facilita la elección del artículo que se adapta mejor a sus necesidades específicas y al mejoramiento de productos y la disminución de precios.
- c. La utilidad de tiempo, ya que los comerciantes actúan como una especie de despensa para los consumidores comprando grandes cantidades de aquello que saben que sus consumidores podrán necesitar, aun cuando esta necesidad no sea inmediata.
- d. La utilidad de forma, donde el comerciante muchas veces también transforma el producto para adaptarlo al consumidor.

3.2 Evolución de la Distribución en el Perú

La distribución es el sistema orientado a llevar los productos del fabricante al consumidor final. Entre las mayores empresas de este sector están las cadenas de supermercados, grandes tiendas, bodegas y las compañías distribuidoras. En el Perú, la distribución muestra una tendencia a la concentración de las ventas en las grandes cadenas de tiendas, tales como los supermercados que en nuestro país han pasado por una fuerte estructuración en estos últimos años. Cadenas como Maxi, Globus, Monterrey, Galas, Scala y Tia han sido reemplazadas por nuevos pujantes grupos, el principal de los cuales es la cadena Wong – Metro, que ya superó los US \$400 millones en ventas anuales¹¹; también fue exitoso el ingreso de la cadena Holandesa – Argentina Royal Ahold, que adquirió los activos de la desaparecida Scala y compró Mass y Top Market para luego lanzar Santa Isabel y Plaza Vea.

Sin embargo, las cadenas de supermercados apenas controlan el 28% de las ventas totales de abarrotes¹², el resto es controlado por decenas de miles de pequeñas bodegas y tiendas. Frente a lo anterior el grupo Falabella lanza la cadena Tottus y Ripley compra un gran local en Chiclayo mientras que Plaza Vea ya avanza hacia Arequipa.

¹¹ Instituto Peruano de Marketing, *“Como aplicar el marketing en el Perú”*, Edición 2003. Pág. 133

¹² Informe *“Perfil del ama de casa”*, Apoyo y Opinión y Mercado 2005

La participación de los supermercados en el mercado minorista de Lima es de apenas 25% contra casi el 80% del promedio en otras ciudades capitales de América Latina¹³.

Según una investigación del BID, países pobres como Guatemala (el quinto más pobre de América Latina) han crecido con más velocidad que el Perú en este rubro pues de tener 66 supermercados – en 1994 – pasó a contar con 128, por lo que sobrepasa el 35% de las ventas del sector minorista del país; por ello el Perú (en realidad Lima), con sólo 64 supermercados (menos de lo que tenía Guatemala hace 10 años), podría experimentar un rápido crecimiento, el que parece haber sido percibido por varios inversionistas, entre ellos los chilenos de Saga (Tottus) y Ripley, quienes tendría la idea de incursionar en el interior de nuestro País.

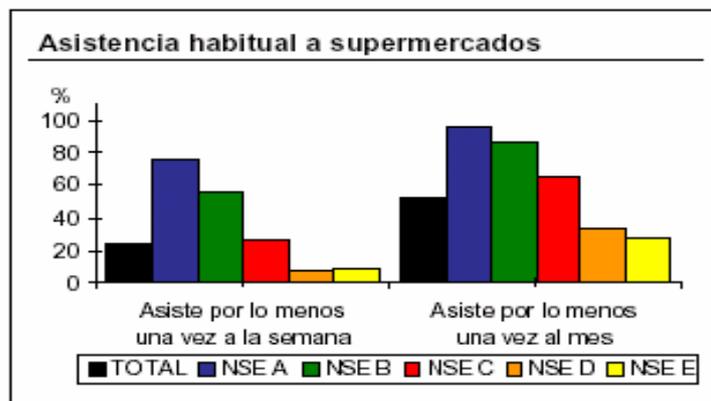
A pesar de la fuerte competencia que se ha ido presentando en este sector, la tasa de penetración de los supermercados, ha ido evolucionando de manera favorable, así de un 20% del 2001, se pasó a un 25% en el 2003, llegando a un 30% en el 2005 y se estima que llegará a un 40% en el 2006 o 2007.¹⁴, como se puede observar en el siguiente gráfico. **Gráfico N° 4**

¹³ Doing Business 2003, Banco Mundial

¹⁴ Informe, “Perfil Ama de Casa”, Marketing Data 2005, Apoyo Opinión y Mercado

GRÁFICO Nº 4

Asistencia habitual a Supermercados por NSE



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado

Esta evolución se debe a que los supermercados han dejado de ser sólo lugares de compra de alimentos para convertirse en centros de entretenimiento con juegos, multicines y patios de comida; es decir que han evolucionado hacia la distracción, empezando a desarrollar atributos que los hacen valiosos para el consumidor, generando un incremento en el porcentaje de asistencia del público y disminuyendo la asistencia de los mismos a los mercadillos, en donde se ha generado una caída de las ventas en 60%¹⁵.

¹⁵ Boletín Marzo 2003, Apoyo, Opinión y Mercado.

Las cadenas de supermercados más importantes en nuestro país, básicamente son las del grupo Wong, que posee una participación del 64% del mercado, el cual va dirigido al segmento socioeconómico alto de la capital peruana y Metro con 40.5%¹⁶, el cual va dirigido al nivel socioeconómico bajo de la misma población.

La estrategia de Supermercados Wong consiste en la oferta de productos de calidad superior, amplio surtido y un elevado nivel de servicio, por lo que cuenta con un mayor nivel de personal por metro cuadrado.

Metro por su parte ofrece servicios de lavandería y establecimientos de comida rápida, cuya estrategia consiste en la oferta de productos y marcas favoritas a los precios más bajos, una mayor gama de productos y un servicio adecuado.

En el transcurso del 2005 se inauguró la primera tienda de un nuevo formato: Eco Almacenes, orientado a los niveles socioeconómicos B y C, con una estrategia de costos y precios bajos.

Por otro lado, la venta de confecciones está siendo acaparada por las grandes tiendas por departamentos: Falabella y Ripley. En el sector de construcción, acabados y decoración el líder es Casinelli, seguido por Ace

¹⁶ Fuente: etece.terra.com.pe/ediciones/detalle_articulo

Home Center y Sodimac, tercera cadena del grupo Falabella. Y por si fuera poco, ya está en el Perú Payless, el mayor minorista mundial de zapatos que inicialmente abrió tiendas en el Jockey, Miraflores, Chacarilla.

En general, las cadenas minoristas buscan segmentar sus mercados y aumentar su poder de compra ante el fabricante. El aspecto positivo está en que el consumidor recibe un mejor servicio y tiene más opciones, mientras que el negativo radica en que los pequeños minoristas se verán atrasados si es que no segmentan sus mercados, especializan su línea y tratan de fidelizar a sus clientes.

Y esto sucede debido que las familias de hoy sienten inclinación hacia las grandes tiendas y centros comerciales; en el caso de Lima, tales como el Jockey Plaza, San Miguel y Megaplaza.

Por otro lado, ya estamos siendo invadidos por las empresas “virtuales”, aquellas que venden y distribuyen por Internet. Hay empresas que entregan su producto a través de su web e incluso hay librerías virtuales que permiten “bajar” textos directamente de su página Web como por ejemplo: Amazon.com.

3.3 Tendencias de la Distribución

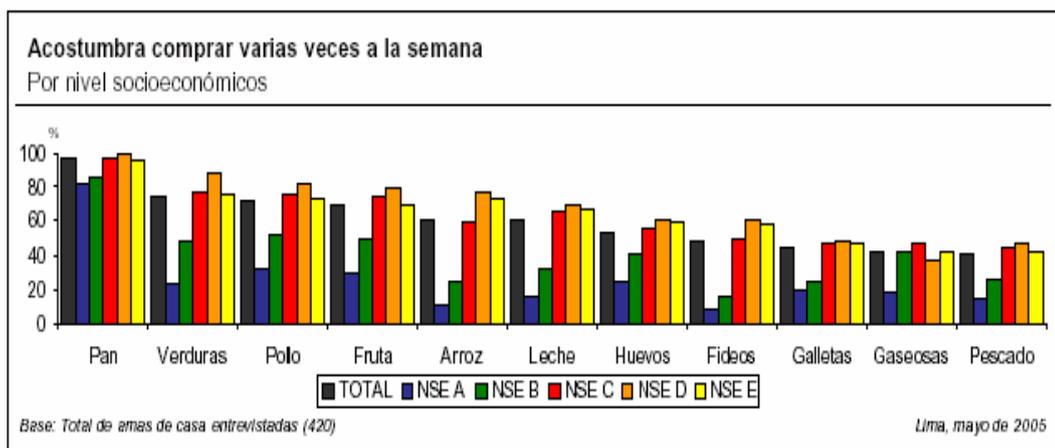
Podemos observar en los últimos años unas claras tendencias de la distribución. Estas tendencias nos muestra como está evolucionando la distribución, mostrándonos factores de: concentración, especialización, diversificación, internacionalización, el incremento de tamaño de los locales, el empleo de nuevas fórmulas comerciales, la creciente importancia de la tecnología y el gran crecimiento de la fórmula de autoservicio.

3.3.1 Análisis del Consumidor Peruano en el Mercado Detallista

Antes que nada, cabe destacar que a pesar de que la tendencia es abrir más supermercados para atender al consumidor moderno, la tradición del peruano de comprar casi diario en las bodegas aún no se ha perdido, por lo que a estos establecimientos se les considera el principal competidor de los supermercados, sobre todo en nuestro país, especialmente por la compra de los productos que conforman la canasta básica (observar **Gráfico N°5**) y los que tienden a perder sus características idóneas o a descomponerse rápidamente si no tienen un almacenamiento adecuado, como por ejemplo: pan, verduras, legumbres, pollo, fruta, etc.

GRÁFICO Nº 5

Compra de productos (canasta básica) en bodegas

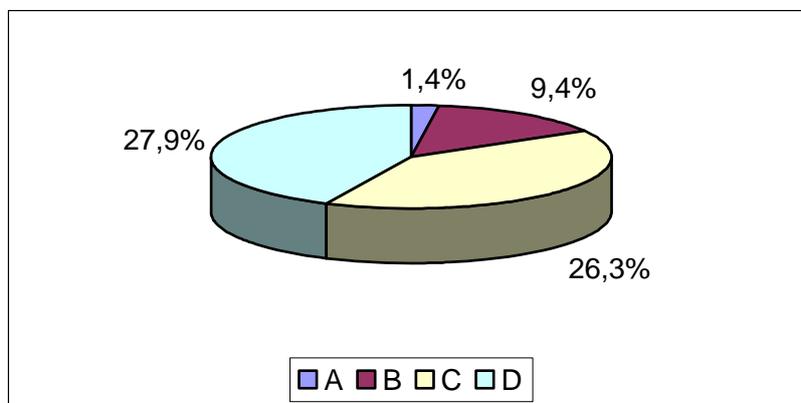


Fuente: Liderazgo en Productos Alimenticios, Marketing Data 2005 Apoyo Opinión y Mercado.

Esta tradición no se ha perdido a pesar de que existen actualmente dos tipos de consumidores: El moderno, que se ubica en los niveles socioeconómicos A, B y parte del C; y el tradicional, que está en los niveles C, D y E. Como podemos visualizar en el **gráfico Nº6**.

GRÁFICO Nº 6

Nivel Socio-económico 2002



Fuente: Elaboración Propia (datos Opinión, Apoyo y Mercado)

El consumidor moderno es aquel que recibe su paga una vez al mes, tiene un poder adquisitivo interesante, acceso al crédito y compra en supermercados y farmacias. Por su parte, el consumidor tradicional, es el público de las bodegas, que gana a diario y poco: el 80% de lo que gana se va en alimentación y con el 20% que le queda se educa, transporta y se preocupa por su higiene. Los valores para ambos consumidores también son distintos, al tradicional no le importa la marca, le importa el precio; al moderno sí le importa la marca, pero es muy poco sensible al precio¹⁷.

El consumidor está cambiando: la importancia del ocio, del placer y de la cultura crece; la calidad pasa a ser más importante que la cantidad. La óptima relación calidad – precio es el único factor de fidelidad del consumidor hacia su tienda.

El cliente moderno es más selectivo, más difícil de mantener. Tiene el poder sobre la tienda; él decide el éxito o el fracaso de ésta, como del producto, teniendo en cuenta que ahora la decisión de compra se realiza en el punto de venta, tendencia que se ha venido incrementando en los últimos años¹⁸.

¹⁷ “Liderazgo en Consumo de productos Alimenticios”, Marketing Data 2005, Apoyo Opinión y Mercado.

¹⁸ DÍAZ Morales, Antonio, “*Gestión por Categorías y Trade Marketing*”, Edición 200, Pág. 31

3.3.2 Relación Fabricante – Distribuidor en la Cadena de Comercialización

Es evidente que las nuevas modalidades de competencia repercuten drásticamente sobre los proveedores, quienes por lo demás difícilmente pueden evitar depender de la gran distribución para colocar sus productos, dada su penetración de mercado y su cobertura nacional.

El aumento de la escala mínima de compra, las promociones de bajo costo, el aumento de los plazos de pago, los diversos cargos al proveedor (como por ejemplo por reposición de los locales) y la aparición de marcas del distribuidor –que permiten una presencia y un puesto privilegiado en el lineal de sus marcas, que en muchos casos no corresponde con el nivel de participación de la marca en las categorías– son prácticas que frecuentemente tensionan el vínculo entre fabricantes y distribuidores y que en muchos casos, especialmente en empresas pequeñas, han ocasionado su salida del negocio.

Las numerosas dificultades que se dan, han obligado a los distribuidores a buscar algún tipo de salidas, como por ejemplo:

- Aumentar la presión sobre los proveedores o fabricantes en el aumento de descuentos y bonificaciones; evidentemente, esta posibilidad tiene su límite.

- Reducir los gastos, bien sea de personal o generales, pero esto puede repercutir en un mal servicio para el consumidor.
- Gestionar los establecimientos con un merchandising eficaz en cada departamento, sección y categoría, apoyándose para ello en los especialistas que poseen conocimientos de rentabilidad relativos a una categoría.

Fabricantes y distribuidores deben crear y fomentar relaciones de mutuo beneficio ya que los primeros en ser mencionados, necesitan ser percibidos por la distribución como especialistas en la categoría y deben dirigir los recursos adecuados para alcanzar este fin, logrando así relaciones más estrechas de futuro, como la gestión de pedidos, el intercambio de información, etc.

Esta relación entre fabricante y distribuidor se podrá lograr de manera eficaz utilizando el *Trade Marketing* o *marketing del distribuidor*, el que desarrollaremos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

TRADE MARKETING: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN

4.1 Origen y Evolución: Factores que condicionan su aparición

En el desarrollo de la distribución comercial moderna uno de los elementos claves es la mejora de la eficiencia del canal de distribución, que afecta a los fabricantes y distribuidores.

A consecuencia de la necesidad de mejora, el Trade Marketing nació en Estados Unidos en la empresa Colgate – Palmolive, para expresar la integración de funciones de sus departamentos de marketing y ventas y con la finalidad de estrechar las relaciones entre fabricantes y distribuidores¹⁹. Por otro lado, otros autores, entre los que destaca Eduardo Liria²⁰, refieren el origen del Trade Marketing a una alianza estratégica de colaboración

¹⁹ DOMÉNECH, Joan “*Trade Marketing*”, Edición 2000, pág. 20

²⁰ LIRIA Eduardo, “*Revolución Comercial Key Account, Trade Marketing y Category Manager*”, Edición 2001, pag 45

iniciada en Estados Unidos por Procter & Gamble y WalMart, con el objetivo básico de reducir el stock y rebajar costos mediante la utilización de promociones conjuntas, marcas líderes –que proporcionan rotación– y acciones de marketing a nivel de tienda.

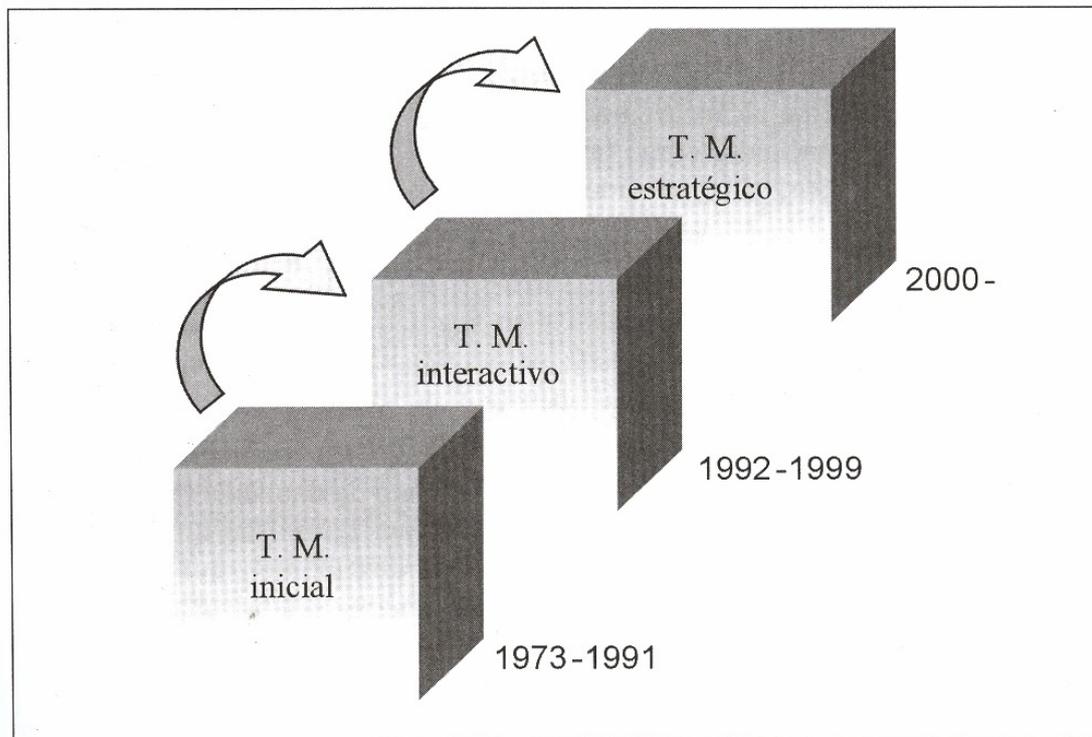
El desarrollo del Trade Marketing ha sido impulsado por:

- a. La tendencia hacia la concentración de la distribución moderna, que se manifiesta en el incremento de los grandes grupos de distribución, bajo los formatos dominantes de supermercados e hipermercados y en la disminución de establecimientos independientes.
- b. La necesidad de dar una respuesta más eficiente al consumidor (ECR), al que no sólo hay que fidelizar sino también “entusiasmar”.
- c. El declive relativo de las marcas del proveedor debido al crecimiento de las marcas del distribuidor.
- d. La creación de funciones de marketing y del merchandising que permitan una relación más positiva con los fabricantes.

En la evolución del Trade Marketing, podríamos considerar tres etapas, observar **Gráfico N°7**

GRÁFICO Nº 7

Etapas de la evolución del Trade Marketing



Fuente: Libro Trade Marketing Joan Doménech Edición 2000.

- ***Primera Etapa: Trade Marketing Inicial***

Podríamos ubicarla entre los años 1970 y 1991. En estos años, la iniciativa corresponde al fabricante, que ejerce de líder del canal en las actividades de marketing. El distribuidor adopta en muchos casos una postura pasiva, centrándose en la actividad de compras y aceptando las acciones que el fabricante propone.

Segunda Etapa: Trade Marketing interactivo

Este periodo comprende desde 1992 hasta 1999. Los cambios generados por un consumidor más exigente originaron un cambio progresivo en la mentalidad de la distribución, abandonando la apertura de nuevas tiendas a favor de estrategias de eficiencia del canal y de la diferenciación competitiva; esto nos lleva a una relación más interactiva, con mayor participación activa del distribuidor, que ejerce su posición de líder del canal, no sólo como comprador sino como colaborador del fabricante en las actividades de marketing.

- *Tercera Etapa: Trade Marketing estratégico*

Esta etapa es la correspondiente al momento actual. El Trade Marketing se considera estratégico en el sentido que constituye la vía directa para alcanzar la eficacia del canal y para diferenciar, tanto el surtido de productos del distribuidor como la gama del fabricante, de modo que ambos generen valor para el consumidor.

“El Trade Marketing es una técnica que se consolida en nuestro país. La noción no es nueva, en realidad ya tiene un buen tiempo rondando las oficinas de marketing y de ventas de las empresas, sobre todo de aquellas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo; pero la forma en que se ha desarrollado al interior de ellas no ha sido sistemática²¹”.

²¹Citado por Freddy Alvarado, Director Académico del Área de Marketing de la Escuela de Empresa de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), artículo publicado Universidad UPC.

De hecho, Alvarado estima que su mayor desarrollo se presenta desde hace apenas tres años en las corporaciones transnacionales y las grandes empresas peruanas.

Entre las empresas pioneras de esta práctica tenemos a las multinacionales: Procter & Gamble, Unilever y Nestlé. Entre las nacionales encontramos a Alicorp, Gloria, Nestlé y Molitalia.

Incluso en la actualidad el concepto de Trade Marketing viene siendo aplicado en diferentes grados de profundidad; algunas empresas ya lo han adoptado dentro de su estructura organizacional de manera formal, ya sea en el área de marketing, de ventas o como departamento independiente; otras lo hacen de forma intermedia mientras que algunas lo hacen de manera puramente intuitiva. Todo esto gira alrededor de la poca claridad con la que se determina quién es el responsable de los esfuerzos de Trade Marketing.

4.2 Definición del Trade Marketing

En la actualidad no existe acuerdo ni en el concepto ni el contenido del Trade Marketing. El término “Trade Marketing” se utiliza frecuentemente en el sector de gran consumo y, la mayoría de las veces, con significados diferentes para sus usuarios respectivos.

En cuanto a la etimología, el vocablo “Trade” equivale a “comercio” o “actividad comercial”, por consiguiente, el “Trade Marketing” podría traducirse por “Marketing Comercial”, aunque por la óptica de la realidad empresarial parece más oportuno llamarle “Marketing del canal” o “Marketing del distribuidor”.

Randall (1990, 1994) y Davies (1993) son algunos de los primeros autores que se refieren al concepto de *Trade Marketing* desde el análisis de la práctica empresarial anglosajona en la que interpretan que se desarrolla como una reacción ante los cambios experimentados por los consumidores y la distribución –que empieza a consolidarse en una posición de liderazgo en las relaciones en el canal–. Estos autores, sin definir el concepto, aportan una serie de notas de gran interés para su configuración: de un lado subrayan el cambio de orientación que supone para el fabricante ver al distribuidor como a un cliente más que como a un canal de distribución, lo que sitúa la clave de este concepto en “**entender el negocio del distribuidor**”. Por otro lado, el *Trade Marketing* estaría orientado a satisfacer al consumidor a través de la integración de las actividades de marketing del fabricante con las del distribuidor, pensando conjuntamente en las necesidades del desarrollo del mercado.

En opinión de **Chinardet (1994)**, el *Trade Marketing* permite optimizar la actividad clásica del “marketing de la marca” del fabricante mediante sus diferentes clientes principales, por la búsqueda conjunta de un mayor

intercambio a fin de compartir beneficios. Este concepto, cede el protagonismo al fabricante y presenta al Trade Marketing como un complemento del “marketing del consumidor”, basado en sus marcas y su gama de productos, donde la distribución es una variable controlable de su marketing mix.

En este mismo sentido Velando y Curras (1996) afirman que la implantación del *Trade Marketing* implica que el fabricante diseñe y ponga en marcha un marketing dirigido a los distribuidores y otro dirigido a los consumidores; lo que concreta Lambin (1997) con la expresión: “tratar al distribuidor no como un competidor ni incluso como un compañero del canal de distribución, sino como un cliente intermediario”.

En definitiva, recogiendo elementos de los conceptos anteriormente citados, y adaptándonos a la situación actual de la interacción de fabricantes y distribuidores, se exponen los siguientes conceptos tratados por diversos autores:

1.- *“Trade marketing es una alianza estratégica entre los miembros de los diferentes niveles del canal comercial (fabricantes, distribuidores, mayoristas o minoristas), para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor”²².*

²² DOMÉNECH, Joan Libro “*Trade Marketing*”, Esic Editorial, Madrid 200.

El termino “Alianza Estratégica” no es más que el tipo de relación entre fabricante y distribuidores que se impondrá en el futuro. En dicha relación a largo plazo, ambos han de considerarse mutuamente como asociados y no como rivales de la denominada “guerra del gran consumo”, basada en el espíritu de confrontación, estableciendo entre sí una relación de alianza estratégica en beneficio mutuo y del consumidor.

El consumidor, aunque figura en último termino de la definición, no debe ser considerado como un elemento pasivo del proceso –el último eslabón de la cadena comercial– sino que ha de ser integrado en el desarrollo del plan de marketing compartido, de manera que se pueda responder de manera individual y en un programa de acciones “personalizadas” que constituyan una aportación de valor para dicho consumidor.

2.- "Trade Marketing es una forma de llegar al consumidor, una vez que éste se encuentra físicamente en el lugar de compra, a través de merchandising, uso de material POP (promotion on purchase), actividades de comunicación y cualquier otro medio lícito que nos permita generar el diferencial que influirá en la decisión final de compra de nuestro prospecto. La importancia del Trade Marketing radica en el hecho de no actuar sobre un potencial consumidor, sino sobre el cliente prospecto: ese sujeto que, en el 90 % de los casos, entra a un negocio porque ha decidido comprar. Por ello, cualquier esfuerzo de Trade Marketing promete un atractivo retorno de la inversión. El consumidor del siglo XXI demanda cada vez más productos

hechos a medida, con entregas más rápidas y mayor valor percibido (no necesariamente agregado)²³.

Si bien el Trade Marketing se enfoca a toda la cadena de comercialización (distribuidoras propiamente dichas, mayoristas y detallistas de diversos formatos), claramente el punto de venta tiene una prioridad especial ya que es allí donde se tiene la oportunidad de influir en el consumidor, sea al generar una venta por impulso (lograr que nos compren sin haber tenido previamente el deseo) o al captar su preferencia (habiendo tenido el deseo previo por determinada categoría, hacer que finalmente se incline por nuestra marca).

3.-“El Trade Marketing está conformado por todas las actividades de comercialización que de manera conjunta desarrollan los fabricantes o proveedores con los canales de distribución y ventas, con la finalidad de generar sinergias para el logro de objetivos comunes desde el punto de vista de la rotación de sus productos y marcas, así como de su rentabilidad, pero satisfaciendo de la mejor manera las necesidades de los compradores o consumidores finales».²⁴

²³ Citado por Pablo Turlatti, Gte. Comercial de Krypto International Export Inc. Miami, USA., publicado por el Departamento de Marketing, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Pontificia Comillas.

²⁴ ALVARADO Freddy, Director Académico del Área de Marketing de la Escuela de Empresa de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), publicado por el boletín marzo 2004.

Estas formas de atraer a los consumidores: concursos, rifas y premios instantáneos, parecen estar presentes en todo tipo de productos y en todos los medios de comunicación. Las empresas buscan que su cliente sienta que está recibiendo más por un mismo precio.

Dentro de esta tendencia, hay una vertiente poco explorada por los emprendedores propietarios de empresas pequeñas y medianas: ofrecer promociones a sus canales de venta y distribución para que ellos prefieran sus productos sobre los de la competencia, o bien, como una estrategia para que el distribuidor identifique aún más las virtudes de sus productos y pueda transmitir esta idea al comprador final.

4.- "El intermediario requiere de estrategias hechas a la medida, dependiendo del canal o cliente en cuestión. Básicamente, el intermediario es un transmisor de la imagen de los productos, un canal más de comunicación que debe ser integrado dentro de los planes y acciones que desarrollen las marcas. El intermediario es uno de los líderes de opinión más importantes dentro de la cadena de valor de un producto, dando al consumidor final recomendaciones, consejos, soluciones y respuestas a sus necesidades".²⁵

²⁵ LÓPEZ Siso Ramón, Director de la división dedicada al Trade Marketing dentro de la agencia de publicidad J. Walter Thompson, publicado por el boletín de la Universidad UPC, marzo 2004.

De este aspecto se ocupa el *Trade Marketing* o mercadotecnia para canales de distribución. Hasta el momento, sólo las grandes empresas han adoptado esta tendencia, pero en el futuro se perfila que empresas de todo tipo y talla se integren por completo a esta manera de interacción.

Después de citar una serie de conceptos de diferentes autores, mencionaremos uno que –en nuestra opinión– abarca la definición del Trade Marketing:

“El Trade Marketing no es más que una alianza estratégica entre fabricantes y distribuidores, estableciendo una relación de colaboración y ayuda, con la finalidad de generar sinergias para el logro de objetivos comunes tanto para el fabricante, en pro de la rotación de sus productos y marcas, como para el distribuidor, a favor de la rentabilidad de sus ventas ya que es éste la imagen del producto y el que le brinda al consumidor final la satisfacción de sus necesidades”.

4.3 Propósito y Funciones del Trade Marketing.

En Trade Marketing el propósito o esencia consiste en compatibilizar y sinergizar la estrategia de marca del proveedor con la estrategia del negocio de su distribuidor, para brindar el mejor nivel de respuesta posible a los consumidores o clientes.

Entendiendo que un consumidor cliente se sienta satisfecho tanto por el producto adquirido, como con el punto de venta o centro de abastecimiento donde ha realizado su acto de compra; esto es una de las condiciones básicas y necesarias para el logro de los objetivos de los negocios de ambas partes.

Se habla de sinergizar la estrategia de marca del proveedor con la estrategia de negocio del distribuidor, la cual es una herramienta moderna que tiene que ver con el equilibrio de poder que se está dando entre los canales de distribución y los proveedores, así también como la tendencia a una relación más estrecha entre los miembros de la distribución.

Existen varias opciones para aprovechar esta tendencia que permitirá elevar las ventas y reforzar la imagen de los productos o servicios: desde planes de lealtad e incentivos, promociones al usuario final aplicadas y adaptadas al canal (empaques premiados en donde además de ganar el consumidor, también gana el dueño del establecimiento en donde se compró el producto), programas específicos de comunicación a lo largo de todo el año o incluso reforzados en ciertos momentos de la temporada, entre otros.

La elección de actividades dependerá del objetivo que se pretenda alcanzar, siendo de suma importancia el evaluar y medir los resultados.

Doménech ²⁶ determina las principales áreas de la función del Trade Marketing, como se puede observar en el **Gráfico N° 8**

- En primer lugar, aparece la función de prestar información y soporte a los *Key Accounts Manager* (KAM), gerentes de cuentas claves que se encargan de atender a los distribuidores. Las áreas de influencia de los KAM pueden variar de empresa en empresa, por ejemplo en algunas empresas se subdividen geográficamente, donde se tiene una persona que se encarga de todo el norte del país, otra que se encarga de todo el sur y una persona que ve el centro, etc, y un jefe que supervisa a todos ellos, como es el caso de la División Peruana de Philips (Pedro Mercado, gerente de la División de Iluminación de Philips Peruana)
- “Adaptación o acondicionamiento del producto a las especificaciones del distribuidor (tamaño, cantidad, envase, colaborar en la gestión de espacio del establecimiento), optimizando el surtido por canal, ya que no es lo mismo vender en un supermercado que en una bodega de la esquina ya que la tipología de los compradores varían.”²⁷
- Promociones por tipo de formato comercial del distribuidor, otorgando una respuesta *Eficiente al Consumidor (ECR)* que no es más que una estrategia de colaboración entre fabricantes y distribuidor, que se inicia cuando el consumidor paga en caja y mediante el scanner lee el código de barras y envía información electrónica a la oficina de control del distribuidor para su análisis y luego está se reenvía al fabricante, que

²⁶ DOMÉNECH Castillo, Joan Libro “*Trade Marketing*” Esic Editorial ,Madrid 2000

²⁷ Entrevista a: Carlos García, Jefe del área de Trade Marketing, Empresa Nestlé, Lima Setiembre 2005 (Ver detalle en el Anexo 1)

mediante protocolo acordado define la reposición o no del producto, las tendencias de consumo, hábitos de comprar etc.

- Logística (reducción de los niveles de existencias, roturas de stock, optimización de la entrega – recepción de mercaderías, etc.).
- Merchandising (actividades de marketing en el punto de venta: promociones, publicidad, gestión del lineal). El Trade Marketing debe optimizar el presupuesto establecido para el merchandising, lo cual quiere decir que debe rediseñar dicho presupuesto de acuerdo con las exigencias del cliente, buscando la máxima eficacia de las acciones, en beneficio de las marcas de la compañía y la del mismo cliente, para lo cual necesita información, estrategia y sólidos argumentos.
- Seguimiento de la rentabilidad de cada cliente, es una información a la cual se debe de acceder para no cometer errores, en caso de no existir dicha información en la empresa, sería muy útil que el departamento de Trade Marketing contribuya a crearla. Dada la concentración de clientes que se da en todos los sectores y las exigencias de ellos, es necesario saber en cada momento hasta donde podemos llegar.

Dentro de las funciones secundarias tenemos:

- La utilización del EDI (Intercambio Electrónica de Datos), que es la continua comunicación entre fabricante y distribuidor mediante un protocolo acordado, siendo el objetivo principal la optimización de stocks, almacenamiento, exhibiciones, manejo de espacio, reducción de costos, planificación de producción , entre otros.

- Lanzamientos de nuevos productos, aportando toda la información obtenida del intercambio que se realiza entre fabricante y distribuidores, que permitirá establecer las necesidades que puede llegar a satisfacer el producto y las necesidades que el cliente quiere satisfacer, encontrando la mejor manera de llegar a ellos. **Gráfico N° 8**

Las funciones que abarque la gestión de *Trade Marketing* van a depender de las asunciones adoptadas por el fabricante y del contenido con que cada compañía dote a esta figura, contenido que, en muchos casos, se encuentra en plena fase de expansión.

GRÁFICO N° 8

Funciones del Trade Marketing

F U N C I O N E S TM	Priorita- rias	Definición del surtido
		Promociones
		Logística
		Merchandising
	Secunda- rias	Lanzamiento nuevos productos
		EDI

Fuente: Trade Marketing, Doménech Joan

4.4 Ventajas y Desventajas del Trade Marketing

Resulta de gran ayuda el concepto *de Trade Marketing*, a aquellas empresas que usan intermediarios como mayoristas y detallistas para hacer llegar sus productos al consumidor final.

Mediante el Trade Marketing, podemos:

- Abarcar ambos mercados, el del consumidor final y el del intermediario, lanzando por ejemplo, una promoción con premios para ambos, ya que no existe mejor forma de motivar a los distribuidores que compartir los premios.
- Establecer contacto con otras marcas distribuidas a través de los mismos intermediarios que manejan el producto. Si unen esfuerzos podrían otorgar premios más atractivos que eleven las ventas.
- Puede servir no sólo para incrementar las ventas, sino para hacer más eficiente la comunicación con los clientes, ya que, en muchas ocasiones, la fuerza de ventas no entiende totalmente los conceptos creativos que manejan sus propias marcas, o la publicidad no se aplica correctamente en el punto de venta.
- Al tener un sistema de comunicación oportuna entre fabricantes y distribuidores se podrá manejar el tema de exhibición y condiciones del producto que nos garantizara un espacio privilegiado en el lineal, mejorando el conocimiento de los clientes.

- Mejora la coordinación entre marketing y ventas, llegando a acuerdos beneficiosos para las dos partes.
- Mejora la actividad promocional.
- Impulsa y gestiona el merchandising en el punto de venta.

Rudolph Malone²⁸, hace referencia acerca de las desventajas del Trade Marketing, diciendo que esto “dependerá de como venia trabajando antes la organización y si el cambio cultural al implementar un área de Trade es muy radical. Una organización y canales de distribución acostumbrados a enfocar las actividades promocionales sólo bajo la variable de volumen de venta, si se ven afectadas ya que el área de Trade Marketing, debe de no sólo evaluar esta variable; si no también la imagen de la marca, al consumidor, ganar exhibición y visibilidad del producto y/o marca, y por consecuencia en el mediano y largo plazo buscar beneficios para el fabricante y distribuidor.

Muchas personas dentro de la organización y sobre todo los distribuidores no entienden este punto y creen que el objetivo de Trade Marketing es apagar incendio y soluciones inmediatas sin evaluar el largo plazo y como esta acción puede afectar la marca y/o producto frente al consumidor.

²⁸ Entrevista a Rudolph Malone, Jefe del Área de Trade Marketing, empresa Molitalia, Lima, Setiembre 2005 (Ver detalle en el Anexo 2)

Si tenemos una organización consciente de los objetivos y funciones del área de Trade Marketing y un canal de distribución que realmente apoya las actividades, no se deberían dar desventajas ya que en el mediano y largo plazo los beneficios tanto para fabricante como para el distribuidor son sostenibles en el tiempo.

Nada de esto funcionará si estas dos partes no coordinan y si el área de Trade no sirve de nexo entre Marketing y Ventas.

Como toda implementación que busca cambios, esta necesita un tiempo de implementación y adaptación de los miembros de la organización y de los canales. Es por eso que lo más recomendable es establecer tiempos y objetivos a corto, mediano y largo plazo y que estos sean comunicados. Es importante una vez planteados estos tiempos y objetivos, cumplirlos e informar a los miembros de la cadena de los resultados y los avances, esta acción hará que la transición e implementación del área de Trade sea mas efectiva.”

4.5 Estructura y Organización

Díaz (1996, 2000)²⁹ ofrece una definición más orientada hacia el aspecto de la estructura organizativa, al entenderlo como la forma en que reacciona estructuralmente el proveedor a los cambios experimentados en la

²⁹ DÍAZ Morales, Antonio” *Gestión por Categorías y Trade Marketing*”, Edición 2000, pag.131

distribución y en el consumidor, modificando sus departamentos comerciales, adaptándolos a la nueva relación comercial. Las dos notas fundamentales que de esta caracterización se desprenden son, por una parte, la existencia de un departamento de *Trade Marketing* y, por otra, la organización por clientes. Ahora bien, el citado autor matiza al añadir que "en ocasiones, la estructura del departamento es menos importante que la filosofía y que las asunciones de *Trade Marketing* adoptadas por el proveedor. Desde cada canal de distribución y desde sus clientes principales debe emerger el tipo de *Trade Marketing* necesario para alcanzar los resultados de la compañía".

Parece evidente que este nuevo enfoque hacia la distribución haya exigido cambios, tanto en la delimitación de las funciones tradicionales de los departamentos de Ventas y Marketing de los fabricantes como en sus estructuras, dirigidos a adaptarse a las nuevas demandas de sus compradores. Así tenemos por un lado, la función de marketing operando sobre los consumidores, estudiando sus hábitos, actitudes y motivaciones, analizando los beneficios que puedan respaldar el posicionamiento de la oferta; para luego emitir sus programas de comunicación masiva. Por otro lado, la función de ventas actúa sobre los decisores de compra, buscando establecer relaciones de crecimiento conjunto con el canal.

El Trade Marketing surge a partir de un tercer espacio, compartido por estas dos funciones, sin formar parte, en ninguno de los dos casos, de su preocupación principal.

Para tener una idea más clara de la importancia de la organización y estructura del Trade Marketing en una empresa, imagínense que en un supermercado nos encontramos al posible consumidor examinando un producto: se enteró de la existencia de ese artículo a través de un mensaje pautado por Marketing; lo puede tomar de un estante cuya altura fue negociada por Ventas; el packaging fue sugerido por Marketing; la oferta responde a un programa acordado por Ventas; el concurso de premios que acompaña a la oferta fue desarrollado por Marketing, etc; multiplique todas estas instancias por 500 bocas de supermercado, agregue un “poco” de presión competitiva y tendrá una clara idea de la tarea de coordinación que implica poner ese producto al alcance del cliente. Y es aquí, donde el área de Trade Marketing cumple su función tratando de llegar a un equilibrio entre estas dos importantes áreas.

“En consecuencia, es necesario que "alguien" se ocupe de controlar el trabajo de los reposidores y promotoras, coordinar que el producto esté en las góndolas cuando se lanza la campaña publicitaria, verificar que la gigantografía esté colocada en el lugar convenido dentro o fuera del salón de venta, y la lista sigue. Todas estas prácticas necesarias y un poco descuidadas, muchas veces generan conflictos entre las áreas de marketing y ventas. Institucionalizar la función de Trade Marketing, dándole su justa

medida, permite dar solución a estos conflictos, aunque su función específica sea hacer que el consumidor decida su elección cuando está frente al producto”³⁰

En lo que se refiere a las funciones, estos cambios se derivan del hecho de que alguna de las funciones que abarca actualmente el Trade Marketing viene siendo desempeñada en la empresa por los departamentos de Marketing o Ventas. En cambio, otras funciones como la gestión de espacio, animación en el punto de venta, etc. son nuevas para la industria.

Sin embargo, tal como señalan Díaz (2000) y Liria (2001), donde se produce los conflictos a raíz de la creación de un departamento de *Trade Marketing* no es tanto en el terreno de la reestructuración de funciones como en el del reparto presupuestario, lo que supone un “reparto de poderes” en el área comercial. El problema estriba en que, con frecuencia, las decisiones del Trade Marketing afectan al punto de venta - tanto al cliente (distribuidor) como al consumidor final – hecho por el cual, algunas compañías incluyen dentro del presupuesto de Trade Marketing todas las actividades del consumidor y del punto de venta, para evitar una posible descoordinación

En lo que atañe a los cambios estructurales, podemos citar la incorporación de la figura *del Key Account Manager* o Gestor de Grandes Cuentas, al

³⁰ Cita textual de la entrevista publicada en el Comercio, marzo 2005 a Felipe Vanini Chang Gerente de Marketing de Supermercados Peruanos S.A..

departamento Comercial o de Ventas de las empresas fabricantes como antecedente del departamento de *Trade Marketing* - y en estrecha relación con él en el desempeño de sus funciones-, en un intento de penetrar en la problemática concreta de los grandes clientes que comercializan sus productos.

Algunos autores subrayan el papel de esta figura como una aproximación al logro de unas relaciones a largo plazo con compradores estratégicos, y a la aportación a los mismos, de soluciones de valor añadido. No obstante debemos recalcar que, si bien el *Key Account* es una unidad generalizada en todos los sectores, por el contrario el *Trade Marketing* es algo más específico de los mercados de productos de gran consumo.

Esta nueva forma de acercarse a las necesidades del cliente-distribuidor puede implicar en la práctica la adopción por las compañías de muy diversas soluciones, pero parece que habitualmente se concreta en una nueva función o área de gestión –el *Trade Marketing*- que asume un departamento de nueva creación -departamento de *Trade Marketing*- o la figura del *Trade Marketing Manager*.

La literatura asume el *Trade Marketing* como un concepto que tiene sentido en la estrategia de marketing y en la estructura organizativa del fabricante, por lo que, al referirse a este concepto, no menciona los cambios en la

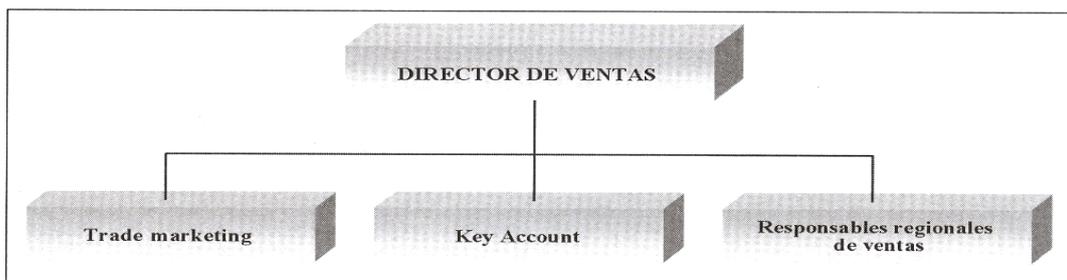
organización interna del distribuidor que, en su caso, pudieran derivarse de esta nueva orientación.

La implantación de la organización de categorías en el establecimiento del distribuidor supone ya una significativa reorganización de funciones y responsabilidades que apuntan a la figura del Gestor de Categorías, como interlocutor natural en la distribución del *Trade Marketing Manager*, los cuales deberían de mantener una estrecha relación, ya que desarrollan funciones complementarias para el mismo cliente. Por ejemplo, el *Trade Marketing Manager* establece las estrategias y políticas de marketing, mientras que el *Key Account manager* negocia las condiciones de ventas con cada uno de los clientes y se encarga que la red de ventas las aplique de acuerdo a los términos acordados.

Si no referimos a esta “estrecha relación”, se puede llegar a la conclusión de que es conveniente incluir el *Trade Marketing* en el organigrama de ventas, como se aprecia a continuación:

GRÁFICO Nº 9

Organigrama con el Trade Marketing bajo la dependencia de ventas.

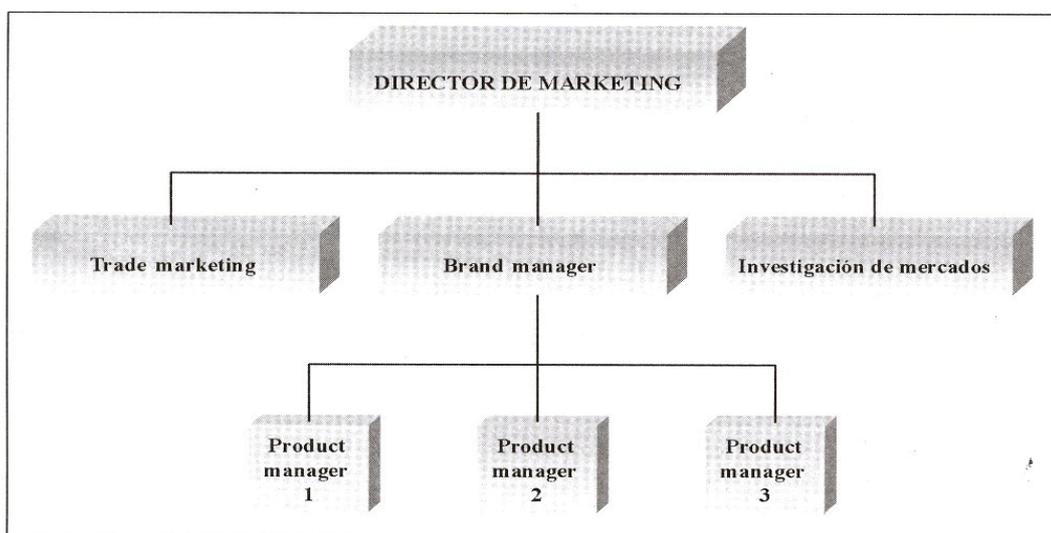


Fuente: Joan Doménech "Trade Marketing"

Pero a su vez, el departamento de Trade Marketing asumirá el desarrollo de las marcas del producto, por lo que algunas empresas prefieren incluirlo dentro del organigrama de Marketing, como podemos observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 10

Organigrama con el Trade Marketing bajo la dependencia de Marketing



Fuente: "Trade Marketing", Joan Doménech.

En la actualidad aún sigue existiendo el dilema organizativo de que si es preferible incorporar el Trade Marketing dentro de la estructura de Marketing o dentro del Departamento de Ventas; lo anterior debe decidirse tomando en cuenta la estrategia distributiva que maneja la empresa, porque no existe una estructura ideal para la implantación de este Departamento, aunque al parecer se esta resolviendo en la práctica a favor de la dependencia de

Ventas por cuestiones operativas de agilidad, repuesta rápida y facilidad de coordinación para un mejor servicio al distribuidor.

4.5.1 Trade Marketing Manager: Funciones y Responsabilidades

Es el responsable del Departamento; su función principal es establecer la estrategia de Trade Marketing de marcas y productos para cada uno de los canales de la cadena de distribución.

Sus funciones van más allá de lo comercial ya que adopta un enfoque de gestión general referente a logística, sistemas de información, marketing y ventas.

Su equipo de colaboradores suele estar compuesto por:

- *Category Manager*: encargado de optimizar la rentabilidad de la categoría para el distribuidor y, en consecuencia, las de la propia marca, basándose en las necesidades del comprador y del consumidor; por lo que deberá acordar con el distribuidor el plan de categoría, que incluye la selección del surtido y la estructura de precio, impulsando las salidas del producto en contra de la función clásica del *push* al canal que solo se centra en ocupar el lineal de productos sin preocuparse de su rotación.
- *Responsable de merchandising*: encargado de ejecutar la estrategia definida por Trade Marketing Manager colaborando con el distribuidor en el desarrollo de un surtido eficiente, una buena exposición de productos en la tienda (según la circulación de los clientes, nivel de altura del lineal, tipo de mobiliario, etc.), animación del punto de venta (publicidad, promociones, expositores, degustaciones, etc.), entre otras acciones.

- *Responsable de promociones* es uno de los más importantes del marketing en el punto de venta, encargado de desarrollar, implantar y controlar las promociones más eficientes, disponiendo de una gran variedad de actividades como la reducción temporal de precios, muestras, concursos, sorteos, juegos, relaciones públicas en el punto de venta, etc.).

El perfil de un Trade Marketing Manager se puede construir en base a cuatro dimensiones principales:

1. Capacidad de Liderazgo
2. Creatividad y poder de comunicación
3. Dotes Organizativos (gestionar, coordinar, controlar)
4. Dominio de Técnicas de Trade Marketing (programa de gestión de espacio, promociones, información, etc.)

4.6 Rol del Fabricante y del Distribuidor en el Trade Marketing.

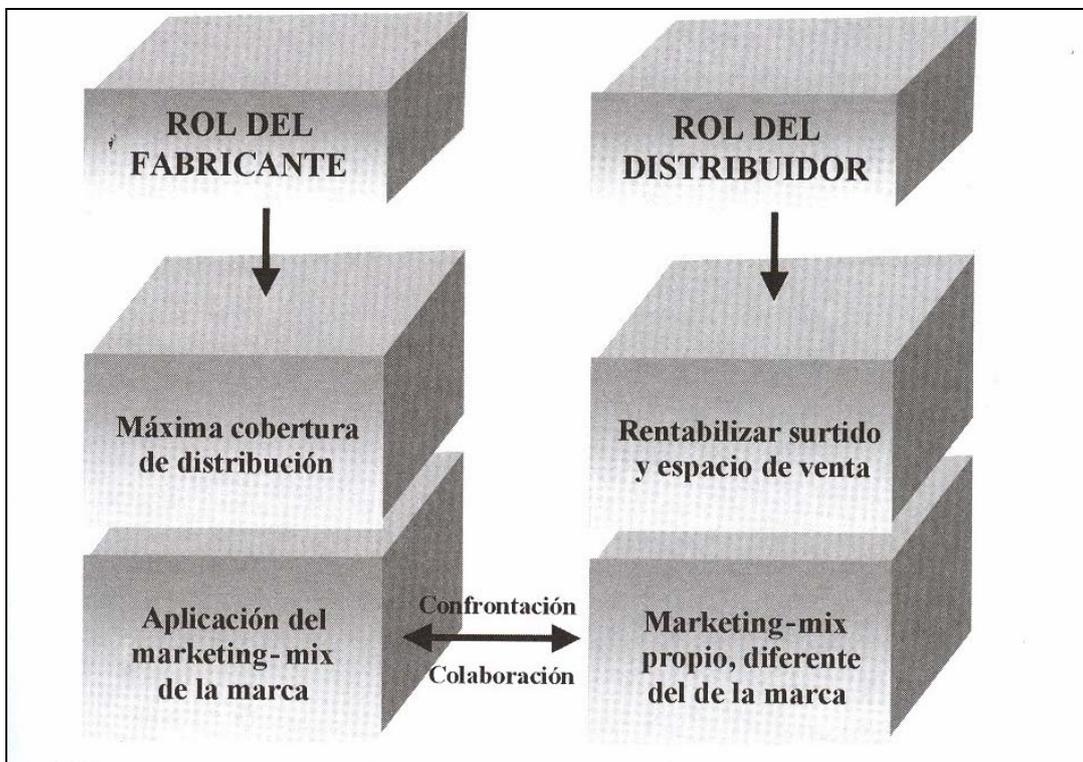
En la relación entre los miembros del canal se establece un rol de actuación para cada participante (fabricante o distribuidor).

- a. El fabricante busca una mayor cobertura en la distribución de su producto, en base a sus criterios de marketing, ver **gráfico N° 11**

- b. El distribuidor trata de optimizar la rotación del producto así como el surtido y la venta de los mismos, utilizando sus propios criterios de marketing que no tienen porque coincidir con los del fabricante.

GRÁFICO Nº 11

Rol de fabricantes y distribuidores en la lucha por el poder en el canal



Fuente: "Gestión por categorías y Trade Marketing", Díaz Morales.

Es el Trade marketing o la gestión de las relaciones del canal el encargado de administrar situaciones de conflicto, cuya gestión, desde el punto de vista empresarial (fabricantes y distribuidores) consiste en planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, acciones de publicidad y

promoción, distribución de bienes y servicios con la finalidad de generar ventas que satisfagan los objetivos de las empresas participantes y de los consumidores.

Con relación al uso que los fabricantes realizan del Trade Marketing, podemos mencionar las siguientes acciones:

- Información de investigación de mercado.
- Análisis de la competencia.
- Revisiones de surtido.
- Gestión de espacio.
- Actividad publicitaria.
- Actividad promocional.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Lanzamiento de nuevos productos.

El componente oculto de la ecuación fabricante – distribuidor es por supuesto el consumidor, siendo el objetivo del comportamiento de compra la optimización de la relación “calidad – coste” (según Casares y Rebollo. 1996). Por otro lado, al consumidor le interesa –además de los atributos del producto– los otros servicios añadidos por el distribuidor, entre los que podemos citar:

- a. Surtido, servicio post-venta, garantía, etc.
- b. Merchandising (PVL o “publicidad lugar de venta”, información en el punto de venta, presentación del surtido, etc.)
- c. Otros servicios adicionales (tarjetas, aparcamiento, entrega a domicilio, etc.).

El consumidor, en su objetivo de optimizar la función de compra, requiere un Trade Marketing eficaz en la optimización de uno o ambos términos de la relación “calidad – coste” de la compra.

Lo anterior ayudará a la diferenciación de los distribuidores en base a dos tipos de estrategias:

- a. La que ofrece “valor por dinero”, orientada a ofrecer el máximo valor de la oferta, al consumidor más sensible al precio.
- b. La que ofrece “soluciones de valor”, generadoras de entusiasmo, de una relación personal con el consumidor más sensible al valor del tiempo que al valor de su dinero.

Desde el punto de vista del distribuidor se piensa que la estrategia debe basarse en la mejora de la eficiencia en sus operaciones (selección de formatos comerciales, ubicación de puntos de venta, comunicaciones, etc.), pero el distribuidor del futuro deberá destinar la mayor parte de sus recursos a atender al consumidor, diferenciando claramente su oferta y ofreciéndola de un modo consistente a través de sus puntos de venta.

El distribuidor, se debe de basar en la “experiencia de compra” del consumidor, donde éste todo lo pueda ver, tocar, sentir y percibir; un campo de operaciones del marketing que se traslada de la “mente del consumidor” al “espacio en lineal”, donde la accesibilidad de compra del producto obtiene mayor importancia que la “estima” del producto por el consumidor, en el caso de productos de consumo de alta rotación.

“Desde el punto de vista del consumidor, la compra se considera un momento de esparcimiento”; así lo señala Chétochine³¹, quien utiliza el concepto “sistema cliente” en el que se define al cliente, además de consumidor, como *shopper* (cliente que busca donde comprar y no qué comprar) y *buyer* (cliente que, una vez dentro del punto de venta, decide comprar), ya que la compra se considera cada vez más como una “experiencia de sentidos” semejante a la que obtiene habitualmente en los momentos de esparcimientos.

³¹CHETOCHINE, “Uniformidad, el mal que carcome la economía mundial” Código84. N° 62,septiembre-octubre,1997 Pág. 28-38.



4.7 Tipología de empresas por la forma de aplicar el Trade Marketing

La delimitación del ámbito de actuación que cada empresa confiere a este departamento es muy heterogénea. Las áreas que con mayor frecuencia aparecen bajo su responsabilidad prestan información y soporte a los Key Accounts (jefe de cuentas), definen aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor; colaboran en la gestión de espacio del establecimiento y definen promociones para los clientes distribuidores.

En función del ámbito de responsabilidad que se confiere al departamento en cuestión pueden apreciarse cinco grupos, por cuyas diferencias significativas se les ha denominado de la siguiente manera³²:

³² Estudio realizado por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid donde aplica la técnica del análisis *cluster* (*algoritmo de Howard-Harris*) a las variables relativas a las áreas de responsabilidad del *Trade Marketing*, que hacen referencia al grado en que las funciones propuestas son competencia del departamento de *Trade Marketing* en aquellas compañías en que existe esta figura.

Grupo 1.- “Entusiastas”:

Es el grupo que más asocia el Trade Marketing con funciones: administrar el presupuesto de gastos comerciales; negociar marcas de distribuidor o primer precio y adaptar el producto (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor; y, ocuparse de aspectos logísticos con el riesgo de convertirlo en una suerte de “cajón de sastre” de actividades asociadas a la relación con los clientes distribuidores.

Los fabricantes que quedarían englobados en esta clasificación se caracterizan mayoritariamente por pertenecer al sector de la alimentación y por haber implantado el departamento de *Trade Marketing* hace más de 3 años. Todas las empresas operan en un ámbito multinacional y con un peso importante del libre servicio.

Grupo 2.- “Críticos”:

Contrariamente al grupo anterior éste es crítico frente a las posibilidades del *Trade Marketing*, otorgándole principal atención a la función de *negociar marcas del distribuidor y de primer precio*.

En este caso se trata de empresas de alimentación con una facturación relativamente pequeña. Además, carecen de participación extranjera y cuentan con el departamento de *Trade Marketing* desde hace menos de un año.

Grupo 3.- “Amplias responsabilidades”:

Como pasa en el primer grupo, éste dota al Trade Marketing de un amplio elenco de responsabilidades y, con un criterio más consistente, le aporta una concepción mucho más definida al asociarlo preferentemente a dimensiones de soporte para otros departamentos de la empresa.

Este tercer grupo se destaca, por otorgar mayor puntuación a impulsar el empleo del EDI (Intercambio Electrónico de datos), valorando con acierto el papel del Trade Marketing como interlocutor de la distribución en las nuevas iniciativas de colaboración.

Se trata del grupo que, en términos medios, valora la figura del *Trade Marketing* desde hace más tiempo (aprox. 5 años). Por su parte, la mayoría de las empresas lo ubican en el área de Ventas.

Grupo 4.- “Actividades de *merchandising*”:

Presenta una fuerte identificación del Trade Marketing con actividades de merchandising, asignándole los niveles más altos de responsabilidad en los aspectos de colaboración en la gestión del espacio del establecimiento y de definición de aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor.

La ubicación del Trade Marketing bajo dependencia de la Dirección Comercial cobra en este grupo mayor relevancia que en los restantes

Grupo 5.- “Conciliadores”:

Las valoraciones más altas corresponden a las funciones de soporte a los *Key Accounts* y definición de promociones para el distribuidor. Por otra parte, este grupo se muestra relativamente reacio a extender el ámbito funcional de

este departamento a la negociación de marcas de la distribución y al impulso de EDI.

Se trata del grupo en el que es más claro el predominio de la ubicación del *Trade Marketing* en dependencia del Departamento de Ventas que el de *Marketing*.

CAPÍTULO IV

GESTIÓN DEL TRADE MARKETING Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS TENDENCIAS DE MARKETING

5.1 Gestión del Trade Marketing

La gestión del Trade Marketing está orientada tanto al distribuidor como al consumidor. Cada distribuidor tiene su propia estrategia comercial por lo que el fabricante deberá adaptar el programa del Trade Marketing a cada uno de ellos.

4.1.1 ¿Cómo se implanta el programa del Trade Marketing?

Implantar el programa de Trade Marketing dentro de una empresa es una oportunidad para una mejor relación con el canal y puede transformarse en una ventaja competitiva tanto para los distribuidores como para los fabricantes.

Para poder hacer lo anterior es necesario lo siguiente³³:

1. Una relación de cordialidad y aceptación por parte de fabricantes y distribuidores, superando el punto de vista en el cual “el fabricante es simplemente un proveedor al cual se le puede reemplazar” y donde el “distribuidor es un paso obligado para acceder al consumidor final”.
2. Cambios organizativos en pro de la implementación de las figuras del Trade Marketing Manager y del Category Manager, cuyas funciones nos permitirán una adecuada relación y desarrollo del Trade Marketing.
3. Acuerdos entre fabricantes y distribuidores con un compromiso de colaboración, donde ambos se beneficiarán por las sinergias entre el know-how del fabricante sobre el mercado de sus productos y marcas, y, por el know-who del distribuidor sobre el mercado local.
4. Sistemas de control en el cumplimiento del compromiso de colaboración; por ejemplo: por parte del distribuidor respecto al precio acordado del producto, y, en relación al fabricante, en el estándar de calidad del mismo.

³³ DOMÉNECH Joan, “*Trade Marketing*” Edición 2000 , pag.78

5. Finalmente, es necesario recordar que sin el respaldo de una marca potente el Trade Marketing es una tarea muy difícil.

Las actividades básicas del programa se reúnen en las siguientes áreas:

1.- Definir el surtido de los productos:

En este apartado se deben distinguir las categorías, niveles, familias y artículos, y al mismo tiempo verificar el surtido de la competencia. Para lo anterior, es necesario analizar la rotación de los artículos, los posibles proveedores, el volumen, etc.

Las características del surtido son la extensión y la profundidad; la extensión nos indica el número de familias, y, la profundidad corresponde al número de productos diferentes dentro de una misma familia.

La combinación de extensión y profundidad va a ser específica en cada categoría e implica un conocimiento profundo de las necesidades del consumidor para poder situar en un punto de equilibrio el surtido, de forma que se minimice la falta de respuesta a las necesidades del consumidor.

Es evidente que dada la limitación del espacio lineal, el mayor problema para un establecimiento es seleccionar el surtido de productos ya que se debe atender a dos intereses contrapuestos: satisfacer a los clientes y conseguir rentabilidad.

Tener un buen surtido es lo que ayuda a cubrir y llegar a satisfacer las necesidades del grupo objetivo; el consumidor se vera beneficiado en cuanto se le ayude a hacer de la compra una actividad más placentera, donde el tiempo y la comodidad se consideran factores imprescindibles en la actualidad.

2.- Promociones:

Las técnicas promocionales utilizadas por los distribuidores y los fabricantes han tenido grandes éxitos y fracasos al depender de múltiples factores. Aquí identificamos 2 propuestas:

a) *Del Distribuidor:* el cual puede desarrollar sus propias actividades promocionales para comunicar mejor su logotipo. El desarrollo del folleto publicitario, como principal herramienta de marketing de la distribución, ha generado una lucha de precios en los productos con mayor rotación.

b) *Del Fabricante:* el cual trata de promocionar su marca, una de las gamas de sus productos o un producto en particular.

Cualquier lanzamiento de producto, promoción de nuevas variedades, cambios en productos, etc., que despierte la necesidad de compra, debe de encontrarse en la tienda; en caso contrario se impide la compra efectiva de un producto que no se encuentra en la estantería, no tiene precio o esta mal colocado en el lineal e imposibilita su localización.

Una actividad promocional no debe limitarse a desplazar las ventas de una marca a otra, debe personalizar su acción en función del punto de venta y la clientela, debe controlar que todos los pasos operativos estén a punto, antes del inicio de una promoción.

3.- Precios:

Adaptándose al surtido del local, a la rentabilidad del lineal, sin perjudicar la marca del proveedor, es un factor muy importante pero no decisivo. Ahora los consumidores buscan la comodidad y calidad en los productos; aún así, algunos aún son muy sensibles al precio.

La política de precios se tiene que manejar con mucha inteligencia, teniendo en cuenta las ofertas constantes que todas las cadenas utilizan; además se tiene que tener claro que los precios varían de acuerdo al canal que se está empleando.

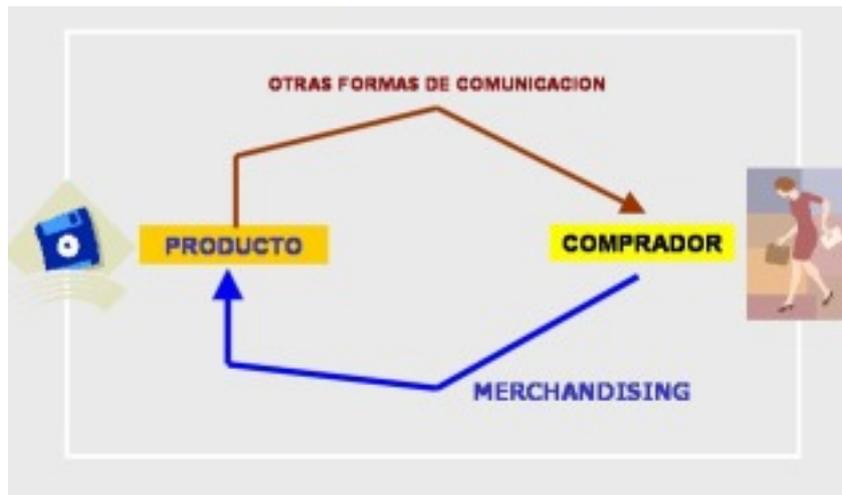
Otras de las áreas que abarca el programa del Trade Marketing es el Merchandising, punto que hemos decidido tratar de manera individual, debido a su importancia en la elaboración de esta tesis.

5.2 Merchandising.

La generalización del autoservicio, del supermercado y del hipermercado ha permitido el desarrollo de esta nueva técnica de comercialización que se denomina merchandising, palabra francesa que viene de “Marchandise” lo cual significa “mercancía”, por lo que se puede decir que es el conjunto de técnicas, directas o indirectas, que ayudan a dar salida al producto en el punto de venta.

Para un productor o fabricante es un elemento del marketing y el resorte principal de su estrategia comercial, definiéndolo como el conjunto de acciones publicitarias y promocionales a nivel detallista, destinado a atraer la atención del cliente hacia su producto.

Para el distribuidor es el conjunto de métodos que aseguran la rentabilidad óptima de la superficie de venta. El merchandising va a tratar de vender un producto en el lugar adecuado, en la mayor cantidad posible, en el momento oportuno y al mejor precio.



El merchandising actual involucra a fabricantes como a distribuidores. Podemos clasificarlo en tres tipos:

- Merchandising de Organización.- Consiste en determinar el lugar de ubicación del producto en el lineal, estructurándolo por familias y subfamilias, optimizando la circulación de la clientela y llevándola a que visiten el mayor número de estanterías posibles, facilitando sus compras ofreciéndoles una impresión de rapidez y comodidad.

Con frecuencia se encuentran lineales confusos y desordenados, con los productos colocados por criterios que se alejan de la segmentación del consumidor, con una casi inexistente señalización para un rápido descubrimiento, con miles de productos yuxtapuestos sin relación ni estrategia de ventas. Esto se traduce en dudas de localización por parte del consumidor, que no encuentra las cosas y renuncia a su compra,

creyendo que no está el producto en la tienda a pesar de que sí está a la venta.

- Merchandising de Seducción y Animación.- Consiste en la denominada “tienda espectáculo” que pasa por la concepción del mobiliario específico, decoración, información, etc., con el fin de dar un aspecto seductor al lineal y a la tienda para promover la imagen del propio distribuidor. El consumidor llega a conocer los productos a través de todos los sentidos (55% a través de los ojos, 18% a través del oído, 12 % a través del olfato, 10% del tacto y 5% del gusto),³⁴ conjugándose todo ello en pro de la animación del punto de venta.³⁵ Es necesario crear un ambiente agradable a la hora de vender, con una tienda bien decorada y bien iluminada, ya que los consumidores prefieren las zonas más iluminadas pues la claridad aumenta la rapidez de la percepción visual, permitiéndoles reaccionar rápidamente y circular con mas comodidad.
- Merchandising por Gestión. Este término determina el tamaño del lineal, el desglose en diferentes familias, el número de referencias, marcas y caras de productos para optimizar la venta de la sección. Su objetivo es asegurar una oferta permanente sean cuales sean las variaciones de la tienda. Gracias al código de barras y a las ventajas de rapidez de la información y gestión, su implantación se esta generalizando en nuestro

³⁴ DIAZ Morales, Antonio, “Gestión por Categorías y Trade Marketing”, Edicion2000, pág. 81

país. El scanner permite la gestión unitaria de los productos y también la conexión de la gestión de distintos establecimientos de una misma empresa, entre fabricantes y distribuidores.

El merchandising se va a reflejar en el ambiente de la tienda, el reparto de las secciones, la animación, la exhibición permanente y renovada de los productos; es el movimiento, el color y la diversión del comprador en el acto de compra.

Un importante cambio que va a suponer el merchandising es la nueva manera de trabajar juntos del productor y del distribuidor, con objetivos comunes, posibilitando que éstos dejen de considerarse enemigos con intereses opuestos.

Todas las definiciones sobre merchandising hacen referencia al punto de venta, por lo cual es básico conocerlo, evaluarlo, teniendo en cuenta para ello el mercado local, la zona de clientela, el potencial de clientes, el poder de compra, y el estudio de la competencia existente; una vez evaluado el punto de venta, hay que analizar el interior de la tienda, localizando las “grandes masas”, las góndolas, los pasillos, la localización de ciertas secciones, etc.

El movimiento dentro de la tienda es muy importante, y conocer los flujos de compra es básico para obtener una buena rentabilidad de los lineales. Se

trata de mantener al público el mayor tiempo posible en la tienda. Los pasillos del establecimiento se deben crear teniendo en cuenta la facilidad de circulación y el acceso a las distintas zonas; esto tiene un efecto importante en el merchandising ya que si estos son muy anchos el comprador solo se fija en los artículos de una lateral, reduciéndose el impulso de compra. Tener en cuenta el tamaño de los pasillos es un punto muy importante dentro del merchandising



El comportamiento de compra del consumidor puede variar dependiendo de la idea preconcebida que tenga de los artículos que va a adquirir o no; aparecen así dos tipos de impulso de compra: los “predeterminados”, que están en la mente del consumidor, y, las de “impulso” que son las que surgen dentro del establecimiento. Por lo anterior, el conocimiento del

tránsito que realizan los compradores dentro del establecimiento es vital para el merchandising, pues permitira que los productos se coloquen en situaciones donde el comprador puede verlos y tocarlos.

Cualquier establecimiento bien estudiado no debe de abandonarse a la monotonía, en cada tienda debe de haber un ciclo de animación que puede ser provocada por el fabricante, distribuidor o cada vez en la acción conjunta y coordinada de ambos. En esta última se pueden obtener buenos resultados, ya que permite combinar armónicamente las necesidades del distribuidor con los programas del fabricante, que deben estar ligados a un sólido plan de marketing.

Para animar a una tienda o sección se puede utilizar diferente métodos:

- a. Vender mucho y rápido en un corto período, ofreciendo ventajas excepcionales y suplementarias y desplazando las ventas de todo un sector determinado.
- b. Crear nuevas razones de compra, atraer clientela nueva, reforzar la fidelidad
- c. de los compradores a la sección o al establecimiento, apoyándose en publicidad local.
- d. Responder a los ataques de la competencia atrayendo a nuevos compradores a través de: promociones, animación en el punto de venta y materia promocional de punto de venta (PPV)



Material Promocional en el punto de Venta (PPV)

5.3 Nuevas Tendencias del Marketing en Distribución

El enfrentamiento destruye las buenas relaciones, deteriora la imagen positiva de la marca y, en general, hace disminuir las ventas y los beneficios tanto del fabricante como del distribuidor. La cooperación, en cambio, busca la armonía entre los objetivos y estrategias de los miembros del canal generando beneficio y desarrollo.

La cooperación en el canal de distribución lleva a compartir objetivos y estrategias. En este sentido se orientan las tendencias más recientes en la distribución, como son la gestión por categorías, la respuesta eficiente al consumidor (ECR), la gestión del cliente y el CPF

5.3.1 Gestión por Categorías

La gestión por categorías es ante todo una filosofía que lleva a gestionar la oferta, reagrupando los productos, sea cual sea el lineal (longitud de presentación horizontal) en el que aparezcan, en categorías que forman unidades estratégicas de negocio, gestionadas individualmente dentro del marco de la estrategia general de la empresa.

Al parecer esto tiene más sentido que manejar los productos individualmente –como se hacía antiguamente– pues se pueden conseguir mejoras y optimizar el servicio cuando se piensa en grupos de productos, los cuales tienen gran relación; por ejemplo, tallarines y salsas, pañales y alimento para bebés, etc. Este es un campo fértil para optimizar ventas y el merchandising, cuando se pone un poco de imaginación en ello.

La implementación de técnicas de Category Management (gestión por categorías) abre un nuevo paradigma en la gestión de la distribución comercial, al permitir el cruce de todo tipo de datos relevantes en un proceso de venta. Por si esto fuera poco, el cliente es bastante sensible a factores tales como la disponibilidad inmediata del producto, posibilidad de comparación in situ, variedad y profundidad de surtido, precios o garantías postventa, lo que sumado a la constante evolución de las referencias del sector en el que se opere (no sólo en precio y promociones, sino también en tamaños, tipos de envases o nuevos formatos), proporciona un pasaporte

hacia la obsolescencia a quien no sepa gestionar tal cantidad de información y valerse de ella.

La distribución moderna ha encontrado provecho en estas carencias de gestión y, valiéndose del Category Management (persona responsable de la Gestión por Categorías), se ha embarcado en un proceso de colaboración con sus proveedores, con los que ha introducido una serie de nuevos elementos en su relación comercial a fin de implementar el enfoque “win-to-win”.

Las nuevas tecnologías aplicadas en la gestión por categorías, usando como soporte básico e indispensable el EDI (Intercambio Electrónico de Datos), aportan –mediante complejos algoritmos diseñados a la medida del cliente– la posibilidad de cruzar entre sí todo tipo de datos relevantes en un proceso de venta a fin de poder evaluar y analizar en profundidad el quiénes somos, cuál es nuestro negocio y cuánto tiempo va a seguir siéndolo.

Así, de los artículos expuestos en la red –clasificados en una serie de categorías de productos que citaremos a continuación– se sabrá por quiénes son comprados, con qué regularidad, cuáles son los gastos promedio, cuáles son los factores a los que es más elástico cada tipo de cliente, la evolución de dichas elasticidades, así como la rentabilidad de cada categoría o subcategoría de producto.

Los productos expuestos en dichos lineales se clasifican en cuatro categorías distintas, según su posición relativa en el establecimiento en lo que al comportamiento del consumidor se refiere:

- a. Categorías de destino: a esta categoría pertenecen los artículos "gancho", los que atraen compradores. Se caracterizan por una alta regularidad de compra, bajos márgenes y mucha rotación, se trata en algunos casos de commodities, con una alta sensibilidad al factor precio.
- b. Categorías habituales: aquí se ubican los productos que se adquieren de una forma más o menos rutinaria; son cercanos en su comportamiento a los de categorías de destino. No obstante, aquí la elasticidad al factor precio es menor y se intenta compensar vía margen el descenso en rotación respecto a aquellos.
- c. Categorías ocasionales: aquí nos referimos a productos cuya compra no es premeditada y que tienen una estacionalidad bastante marcada. Son los productos que operan con mayor margen y suponen una pieza clave en los beneficios de la distribución, que usualmente se ha limitado a aceptar estrategias pull por parte del fabricante. Una eficaz implementación del Category Management en estos artículos puede dar un giro de 180 grados a la cuenta de resultados.
- d. Categorías de conveniencia: son las que más espacio físico ocupan en el establecimiento virtual. Objetivo: incrementar la amplitud del surtido y ofrecer una imagen de variedad de producto.

Ya expuestas las categorías de productos existentes, es ahora cuando entran en acción los denominados gestores de espacios. Estos son los nuevos jefes de cuentas claves de aquellas empresas fabricantes, que han decidido integrarse en los nuevos planes anuales estratégicos por categorías junto con sus distribuidores.

En dichos planes el equipo comercial del fabricante rediseña la estrategia de marketing de la empresa en cada una de las cuatro categorías de productos, adaptándolas a las necesidades cambiantes de sus clientes al tiempo que a sus propios know-how y beneficios.

Dichos gestores de espacios están especializados en categorías concretas y son uno de los factores claves de negocios de las nuevas cadenas de valor, sustituyendo paulatinamente a las fuerzas de ventas tal y como hoy las conocemos y creándose en su lugar los departamentos de “Trade Marketing” de las empresas fabricantes.

Dichos departamentos se encargarán, no ya de una simple venta y facturación al distribuidor, sino de estudiar aspectos tales como una óptima visualización y presentación de la mercancía en lineales o técnicas promocionales para incrementar el beneficio promedio diario, (o por cliente, o por línea de producto), llegando incluso a compartir con el distribuidor estudios de mercado o de comportamiento del consumidor debidamente segmentados y enfocados a cada uno de los clientes tipo. Con toda la

información obtenida, y en contacto permanente con la distribución, se elaborarán planes de merchandising y promociones a la medida de los mismos.

5.3.1.1 Ventajas para el fabricante, distribuidor y cliente

Ventajas para el fabricante

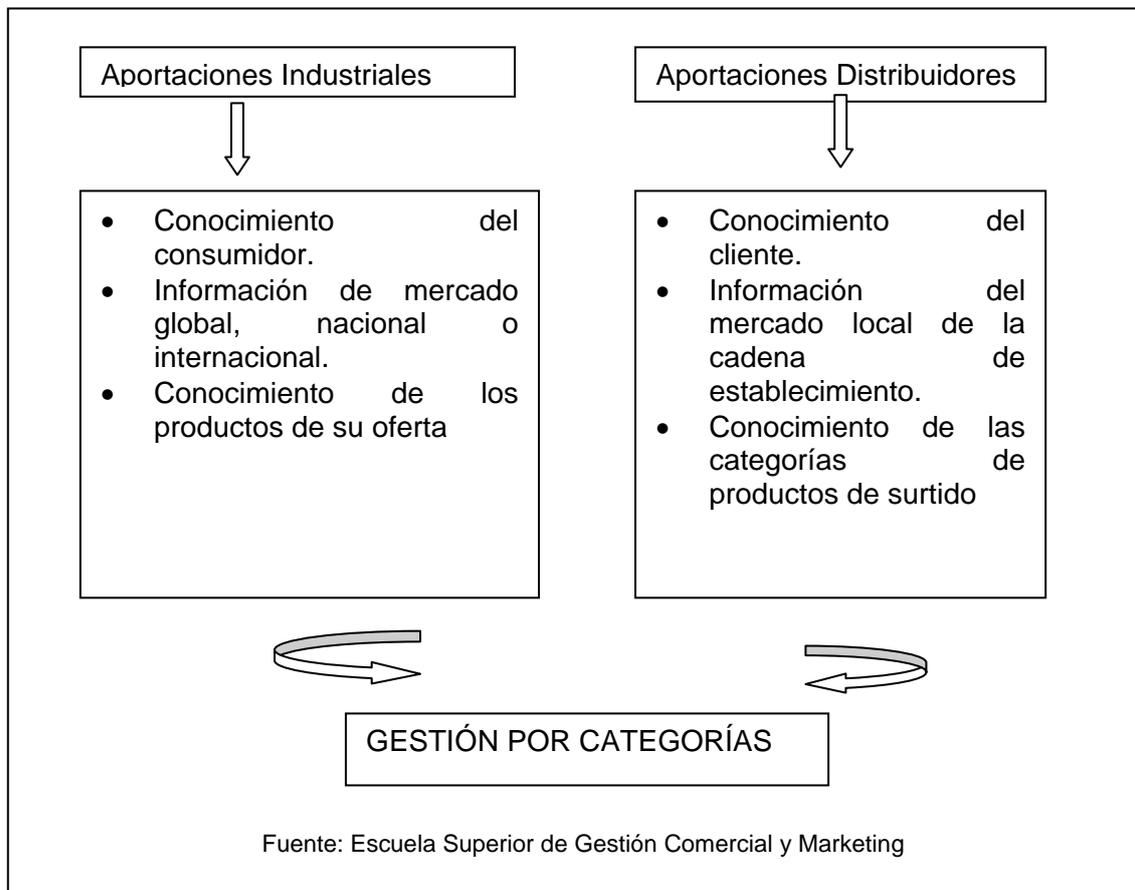
- Conocimiento inmediato de las tendencias del mercado.
- Disminución de los costes de fricción (gracias al marketing enfocado).
- Posibilidad de cambio de las estrategias de marketing pull por otras push (debido a la instauración de una nueva cultura de cooperación con el distribuidor).
- Posibilidad de trabajar con márgenes menos ajustados (se sana la cuenta de resultados), al eliminarse gran cantidad de ineficiencias en la cadena de valor.

Ventajas para el Distribuidor

- Eliminación de los stocks obsoletos.
- Desaparición de las roturas de stocks.

- Proyección mejorada de la imagen de servicio al cliente (dada la posibilidad de realizar marketing enfocado a nichos específicos del mercado).
- Posibilidad de colaborar en el diseño interno de procesos del fabricante.
- Posibilidad de probar gamas de productos o marcas totalmente novedosas para el mercado con bajos riesgos (el ensayo y error es más factible si se puede trabajar conjuntamente con el proveedor a la hora de diseñar una estrategia global que vaya más allá de la simple venta).
- Profundización de conocimientos sobre el propio negocio, al incidirse en la Gestión por Categorías en estudios sobre todo tipo de variables que pudieran influir sobre la cifra de negocio.
- Iniciación de acciones de marketing en el punto de venta enfocadas a cada producto, con rigurosos cálculos coste-beneficio e implementadas en conjunción con el proveedor.

APORTACIONES A LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS



Ventajas para el Cliente

La gestión por categorías trata, en todo momento, de implementar una reingeniería de procesos integrales al conjunto de la cadena de valor, siendo el cliente el ejecutor a la vez que el principal beneficiario de la misma, ya que los destinatarios de la información siempre le devolverán un feedback en forma de una experiencia de compra radicalmente distinta.

Además, la reingeniería arriba citada, traerá como consecuencia primera una notable mejora en lo que se refiere a la eficiencia de los procesos de venta del fabricante al distribuidor y, de éste al cliente final, ya que:

- Desaparecen las roturas de stocks, pues el sistema de cooperación a que da lugar el Category Management se adelanta a las mismas mediante estudios que prevén el comportamiento de la demanda. Incluso apareciendo factores imprevistos que supusiesen desviaciones considerables de la demanda, los sistemas de información son lo suficientemente flexibles como para cambiar radicalmente el surtido actual sobre la marcha.
- Los menores costes totales son parcialmente traspasados al consumidor final en forma de precios más atractivos.
- Se ofrece un trato más personalizado, tanto en forma de promociones enfocadas a cada producto específico, como por la realización de tests de mercado internos (en los que se hace partícipe al cliente del diseño de la oferta) y entrega de tarjetas-cliente con múltiples ventajas.
- Hay una mayor adaptación a los gustos del cliente: las rotaciones de las distintas gamas de productos pueden variar sustancialmente no sólo de un país a otro, sino incluso a nivel nacional (pueden influir factores demográficos, económicos, étnicos o socio-culturales).

5.3.1.2 Relación de Colaboración: Trade Marketing y Category Manager.

El término Category Manager no solamente se aplica a la organización del distribuidor, sino también a la organización comercial del fabricante. Se puede definir como el responsable de la gestión global de la categoría de productos del establecimiento, dirige la categoría como una unidad de negocio, asumiendo las funciones operativas de la misma y, por tanto, los elementos tangibles que identifican la categoría (surtido, precio, promociones, gestión del lineal) que en la organización tradicional por secciones están distribuidos entre diversos departamentos.

Como director de la unidad de negocio es importante su capacidad de integrar las funciones de merchandising y de ventas en una sola unidad de gestión, que deberá trabajar interactivamente con los departamentos de Trade Marketing.

En esta nueva relación de colaboración cada parte deberá aportar los datos y conocimientos que tiene del consumidor y del comprador, los cuales por su carácter complementario permiten desarrollar planes de acción de la categoría, que tienen como objetivo conseguir el mix óptimo entre las cuatro variables tácticas de la misma: surtido, precio, implantación y promociones.

El éxito de la colaboración dependerá de una adaptación cultural tanto de fabricantes como distribuidores, siendo más proclives a la colaboración,

compartiendo información económica –financiera e intentando cambiar el modo de operación de las fuerzas de ventas que deberá dar un salto a nivel profesional para dialogar con el cliente mas allá de los descuentos, promociones, etc.

5.3.2 ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor)

Su nacimiento ha coincidido con el desarrollo en las organizaciones del departamento del Trade Marketing, por lo que en muchas compañías es una nueva responsabilidad que asumen los componentes de ese departamento.

La novedad del ECR es el cambiar la dirección de la cadena de suministro y pasar de un sistema controlado por el fabricante a un sistema controlado por el consumidor que tira del producto. Para hacer esto una realidad, es necesario orientarse a un nuevo enfoque de trabajo conjunto, basado en la colaboración y la obtención de eficiencias en la cadena de abastecimiento, en donde el único resultado posible es que los socios comerciales: fabricantes, distribuidores, mayoristas y minoristas: "Ganen".

Esta estrategia permite alcanzar reducciones en los costos totales, en los inventarios y activos fijos, así como mejoras en la variedad de productos que llegan al consumidor final, brindándoles mayores niveles de satisfacción y servicio.

El objetivo final de ECR consiste en integrar los procesos logísticos y comerciales, pasando por un esquema "push" – donde los industriales fuerzan el ingreso de los productos a los canales comerciales – a un esquema "pull", en el cual se responde a la demanda real del consumidor logrando así una maximización de su satisfacción al mismo tiempo que se reducen los costos totales de operación.

El proceso se inicia cuando un consumidor paga en caja, y al pasar por el escáner, el sistema del terminal del punto de venta registra la información que el código de barras incorpora sobre el producto adquirido. Dicha información se envía electrónicamente desde el punto de venta hasta la oficina central del distribuidor. Así se inicia el modelo ECR.

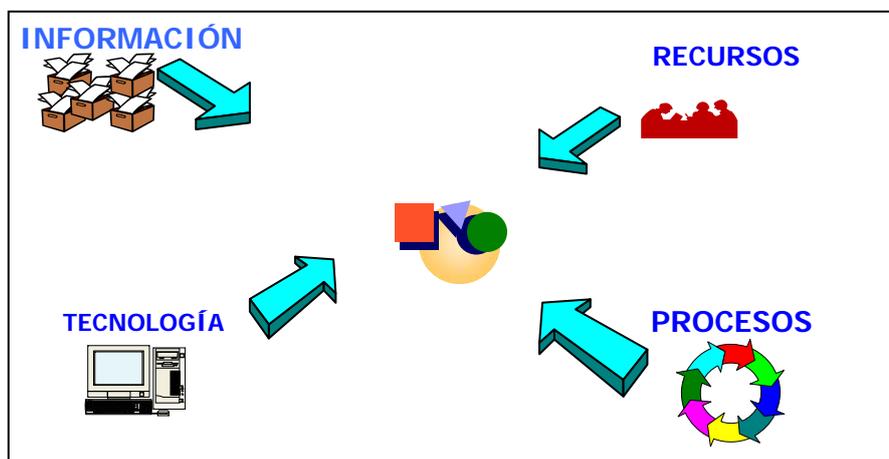
El ECR nos da información del punto de venta, muy útil para el trabajo del departamento de Trade Marketing:

- Aplica modelos de predicción del mercado.
- Rentabiliza la utilización del EDI (Intercambio Electrónico de Datos).
- Incorpora la filosofía del Just in Time: incremento de pedidos, alta rotación, minimización de stocks, etc.
- Pedidos automáticos.
- Mejora la gestión de materiales, entre otras cosas.

Todo esto lo logra con una colaboración y cooperación de varios aspectos de la organización como lo podemos observar en el siguiente grafico.

GRÁFICO Nº 12

Elementos del ECR



Fuente: Elaboración Propia

5.3.2.1 Los componentes del ECR

Dentro de los componentes del ECR, tenemos dos aspectos primordiales que caracterizan los negocios de producción, distribución y comercialización de bienes de consumo masivo.

a. Aspectos Logísticos

Los aspectos logísticos están compuestos fundamentalmente por las actividades relacionadas con el movimiento físico de productos y el flujo de información que los acompaña a lo largo de toda la cadena de abastecimientos. En este sentido, se tendrán en cuenta entre otras, las prácticas de abastecimiento, generación de órdenes de reposición, compra y manipulación de productos. Dentro de este campo el ECR ha

definido una estrategia básica conocida como “**reabastecimiento continuo**”³⁶.

Esta estrategia de ECR plantea la modificación de la actual cadena logística de abastecimiento llevándola desde un sistema "push" a un sistema "pull", con el fin de responder a la demanda real del consumidor final. Su objetivo es minimizar el tiempo, los inventarios y los costos a lo largo de la cadena de abastecimiento.

El modelo de Reabastecimiento Continuo consiste en integrar los diferentes ciclos de reabastecimiento en uno integral, colocando al consumidor final como el primer eslabón de la cadena. Existe muchas empresas que han implantado esta estrategia dentro de su organización como por ejemplo: Procter & Gamble y Wal Mart, pioneros también de la implantación del Trade Marketing.

b. Aspectos Comerciales

Dentro de estos aspectos se encuentran las tres restantes estrategias de ECR: Surtido, Promoción e Introducción Eficiente de Nuevos Productos. Los objetivos de estas estrategias asociados principalmente a un aumento de las ventas y un mayor nivel de satisfacción del cliente, que

³⁶ Boletín Estado de avance de ECR Perú, Ean Perú (Asociación Europea para la Numeración de Artículos)

asegura su fidelidad al producto y a la cadena, se basa en la implantación de un proceso de Administración de Categorías, donde el proveedor y el cliente trabajan en conjunto, compartiendo información y decisiones con el fin de optimizar la oferta de productos al consumidor, incrementando las ventas totales y maximizando la rentabilidad de las compañías, al definir las categorías de productos como unidades estratégicas de negocios.

- **Surtido Eficiente:** El surtido eficiente tiene como objetivo optimizar el uso del espacio de las góndolas del punto de venta, ofreciendo al consumidor aquellos productos que realmente necesita. De esta forma se pretende lograr un incremento en la satisfacción del cliente, al mismo tiempo que un incremento del total de ventas de las categorías de productos analizadas, maximizando su rentabilidad.
- **Promoción Eficiente:** Esta estrategia define nuevos esquemas de promoción que aseguran un mayor impacto sobre el consumidor, sin generar costos adicionales para el manejo de los productos por parte de industriales y comerciantes. La planificación de las promociones y el análisis conjunto del impacto, dentro de las categorías, permitirá diseñar esquemas adecuados para cada punto de venta, obteniendo mayor rentabilidad de las actividades de promoción.
- **Introducción Eficiente de Nuevos Productos:** La introducción eficiente tiene como objetivo optimizar las inversiones realizadas en desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, disminuyendo el porcentaje de lanzamientos fallidos al mercado. Fundamentalmente se plantea el

trabajo conjunto entre industriales y comerciantes aliados estratégicamente para compartir información del consumidor y analizar los futuros lanzamientos de producto.

4.2.2.2. ECR en el Perú

En el Perú el ECR fue lanzada oficialmente por EAN PERU (Asociación Europea para la Numeración de Artículos) en Octubre de 1998, conformando un Comité Ejecutivo integrado por los Gerentes Generales de 12 empresas líderes del sector de la fabricación, distribución, comercio mayorista y minorista,³⁷ como parte de su misión institucional para proveer a los consumidores peruanos con el mejor valor posible, servicio y variedad de productos a través de la acción colaboradora de las empresas de los sectores de la fabricación, distribución, comercio mayorista y minorista del país, a fin de optimizar los procesos relacionados a la cadena de abastecimiento.

Relación de la Gestión por Categorías y el ECR

Se puede identificar dos tramos dentro de la distribución, por un lado el proceso de suministro que comprende desde la producción hasta la incorporación de los productos al punto de venta, y el segundo tramo que va desde la incorporación del producto al punto de venta hasta el acto de compra realizado por los clientes.

³⁷ www.eanperu.org/eanPages/ECR/ECRAvencePeru.htm

En el lado del suministro se analizan principalmente los aspectos logísticos y de planificación de producción, y, en el tramo de la demanda se analizan los precios, surtidos, promociones, merchandising y motivación de compras. Es en la demanda, donde reside la gestión por categorías en colaboración continua del ECR, ya que es éste, el que informa de las preferencias de los consumidores y las nuevas tendencias de compra de un producto así como de la frecuencia del mismo, dando una información detallada por medio del scanner y los códigos de barras.

5.3.3 Customer Management : Gestión de Clientes

El marketing para el cliente, tendrá un mayor peso para la distribución y la información de los programas de fidelización; los cuales serán importantes para la cooperación con el Trade Marketing y la Gestión por Categorías.

Actualmente y en un futuro no tan lejano, el consumidor buscará disfrutar cuando compra, por lo que los establecimientos tendrán más bien una imagen de salas de exposiciones (showroom) que de almacenes. Además, en esta época donde preocupa tanto el zapping de los clientes de un establecimiento a otro, es preferible identificar a los mejores y proponerles acciones de marketing personalizadas, un amplio surtido y una compra confortable.

La estrategia de distribución pasa de la defensa de los clientes a la conquista de éstos, centrándose en los más importantes y con los que se puede desarrollar una relación especial a largo plazo en el establecimiento.

La combinación de las dos nuevas tendencias “Gestión por Categorías” y la “Gestión de Clientes” permitirá optimizar una categoría solamente para los mejores clientes del establecimiento, lo cual nos ayudará a mantener en el lineal, productos que son importante para los mejores clientes y que se hubiera ignorado al no tener en cuenta la gestión de éstos.

Ahora bien, lo anterior no quiere decir que el establecimiento se tenga que regir de “los mejores clientes” pues esto varía en cada punto de venta y por el mismo establecimiento, pero normalmente esta relacionado con el porcentaje de ventas y los beneficios que aportan dichos clientes.

Esta nueva tendencia se vislumbra como la filosofía de la distribución futura, aportando información desde la ubicación del establecimiento, como su diseño, la oferta, el surtido, etc. hasta la generación de los valores con los que se identifica el cliente.

5.3.4 CPFR (Colaboración, Planificación Proyección y Reposición)

En Estados Unidos y concretamente en 1998 se empezó con un nuevo concepto el CPFR , el cual supone un acuerdo por compartir información y colaboración en la planificación, con el objetivo de adaptar las entregas de producto a la demanda real, con la gran ventaja de poder aplicarse con una sola unidad.

El proceso comienza con un acuerdo entre los socios de compartir información y colaborar en la planificación, con el objetivo de entregar productos sobre la base de la demanda real del mercado. Los socios comparten datos sobre proyecciones y resultados en Internet, el CPFR analiza estos datos, y si las proyecciones no coinciden, se notifica a los planificadores de cada compañía sobre las excepciones. El plan final acordado por ambas partes, describe lo que se venderá y cómo se comercializará y promocionará.

Cadenas como Kmart, Wal Mart, Federrated³⁸ ya lo han implantado en sus empresas como un proceso fiable de información compartida, estableciendo relaciones con sus proveedores, preparando a sus socios comerciales clave,

³⁸ LIRIA Eduardo *“La Revolución Comercial Key Account, Trade Marketing y Category Manager”*

explorando paquetes de software, aprovechando el EDI e Internet con el fin de reducir stocks y gastos, mejorando al mismo tiempo el servicio al cliente.

Los beneficios de CPFR se extienden a través de toda la cadena de distribución. A nivel de tienda, el CPFR puede impulsar las ventas reduciendo la falta de productos, en particular durante los periodos de promoción, les facilita también la administración de la categoría proporcionando a los detallistas el poder de ajustar la combinación de productos y la coordinación de las promociones.

Distribuidores y fabricantes también se benefician con el CPFR al reducir inventario y planificando de una mejor manera las ventas. Ambos tienen acceso detallado al movimiento de artículos y con este nivel de detalle y proyecciones, habrá mayor exactitud en la proyección de cada tienda.

En definitiva, el CPFR es un modelo de gestión que reduce los costos de inventario, además de mejorar la disponibilidad de productos a través de toda la cadena de suministro. Es una tendencia que llegara a nuestro país, aunque cabe resaltar que lo hará de una manera lenta, como está sucediendo con el Trade Marketing.

En el **anexo N° 4**, presentamos la nota técnica, “Trade Marketing: Marketing para Canales de Distribución”, que recopila la investigación realizada en la tesis “Trade Marketing: Una técnica que se consolida en nuestro País” para uso provechoso de los alumnos del curso de Comercialización de la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Piura.

El Trade Marketing es un concepto que cada día cobra mayor importancia por lo que esperamos que la información contribuya a enriquecer los conocimientos de marketing adquiridos en la Universidad.

CONCLUSIONES

- A lo largo de los últimos años, las principales empresas de distribución comercial han ido adquiriendo un poder de negociación cada vez mayor debido a su evolutiva concentración. En esta situación, las empresas fabricantes deben desarrollar estrategias encaminadas a cooperar con los distribuidores en vez de competir con ellos.
- Se deben desarrollar alianzas estratégicas entre fabricantes y distribuidores con la finalidad de estrechar las relaciones entre ambos. Para ello, los fabricantes deberán prestar cada vez más atención a las necesidades de los distribuidores y atender a cada uno de manera diferente. Es decir, deben aplicar Trade Marketing a los distribuidores.
- Debido a la reciente aparición del *Trade Marketing* y a la existencia de una serie de definiciones dadas por diferentes autores, como consecuencia de nuestra investigación, proponemos que el *Trade Marketing* “sea una alianza estratégica entre fabricantes y distribuidores que establecen una relación de colaboración y ayuda, con la finalidad de generar sinergias para el logro de objetivos comunes; para el fabricante,

en pro de la rotación de sus productos y marcas, y, para el distribuidor, en la rentabilidad de sus ventas ya que es éste la imagen del producto y el que brinda al consumidor final la satisfacción de sus necesidades”.

- Dado lo anterior, una situación de cooperación se da cuando están en armonía los objetivos y las estrategias de los fabricantes y distribuidores simultáneamente. Es decir, se busca encontrar y mantener unas relaciones estables más estrechas y profundas a partir de la comprensión de los intereses de ambas partes.
- Hoy cada vez más empresas fabricantes hacen uso del *Trade Marketing*, ya que muchas de ellas cuentan con un departamento o figura específica responsable de esta función. En el Perú observamos que este concepto recién está tomando vuelo, ya que son pocas las empresas que cuentan con esta área; por ejemplo Nestlé, Molitalia y Alicorp. La denominación más frecuente de esta figura es la del *Trade Marketing Manager* y la localización preferente es bajo la dependencia de la Dirección de Ventas.
- El *Trade Marketing* se abre cada vez más a otros mercados, y aunque se originó en el sector de productos de gran consumo, actualmente es aplicable en cualquier actividad en la que el fabricante o proveedor llegue al consumidor o usuario a través de los canales de distribución.
- Para elevar las ventas y reforzar la imagen de los productos y/o servicios, el *Trade Marketing* ofrece las siguientes opciones: planes de lealtad e incentivos, promociones al usuario final aplicadas y adaptadas al canal (empaques premiados en donde además de ganar el consumidor, también gana el dueño del establecimiento en donde se

compró el producto), programas específicos de comunicación a lo largo de todo el año o incluso reforzados en ciertos momentos de la temporada, entre otros.

- Una ventaja del Trade Marketing es la de abarcar ambos mercados: el del consumidor final y el del intermediario, pudiendo hacer uso de relaciones de colaboración y cooperación entre ambos para llegar a obtener beneficios comunes, que pueda llevar a una mejor relación en la distribución.
- Una desventaja del *Trade Marketing* en la organización comercial se podría dar por la manera cómo se implanta esta área y de la conciencia de sus objetivos y funciones, pues ésta podría originar ciertos roces entre el departamento de Ventas y el de Marketing.
- La elección de actividades del *Trade Marketing* dependerá del objetivo que se pretenda alcanzar en la empresa y de otras variables de su entorno como el mercado, la competencia, los canales de distribución, etc.
- En la actualidad el merchandising ha cobrado mucha más importancia en el punto de venta debido a los cambios de hábitos de compra de los consumidores y a la menor influencia que la publicidad televisiva ejerce en los consumidores.
- La cooperación y armonía entre los objetivos y estrategias de los miembros del canal les genera beneficios y desarrollo; en este sentido se orientan las nuevas herramientas del marketing en relación a la distribución, como son la gestión por categorías, la respuesta eficiente al

consumidor (ECR), la gestión de clientes y la Colaboración, Planificación Proyección y Reposición (CPFR), los cuales serían unos excelentes temas para la preparación de futuras tesis que abarquen temas relacionados al marketing de distribución que en nuestro país está alcanzando grandes magnitudes.

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

- AGUIRRE Maria Soledad, *“Marketing en Sectores Especificos”*. Ediciones Pirámide, páginas 341-426.
- ARELLANO Rolando *“Marketing Enfoque América Latina”* Editorial Mc Graw – Hill, pag 59-65.
- CHINARDET, C. (1998): *“Le Trade Marketing en Cinq Réponses de Claude Chinardet”*, Revue Francaise du Marketing, nº 167, (2), pp. 77-90.
- COSTA, G. (1997): *“Trade Marketing: Planificación y Organización”*, Dirección y Progreso, nº 154, julio-agosto, pp. 39-42.
- CRUZ, I.(1999): *“Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo”*, Pirámide, Madrid.
- DÍAZ de Castro Carlos/ LANDA Bercebal Francisco, *“Merchandising”* 1ª Edición.
- DÍAZ, A. (2000): *“Gestión por Categorías y Trade Marketing”*, Prentice Hall, Madrid.

- DOMÉNECH Castillo, Joan . (2000): “*Trade Marketing*”, ESISC, Madrid.
- LABAJO, V. (2002): “*Aplicación de la entrevista en profundidad al estudio del panorama de las relaciones industria distribución en el mercado de bienes de gran consumo*”, Investigación y Marketing AEDEMO, núm. 77, diciembre, pp. 6-14.
- LAMBIN, J. (1997): “*Marketing Estratégico*”, 3ª Ed., Madrid: Mc Graw Hill.
- LEWIS, Edwin H.; 1969 “*Los canales de distribución en la mercadotecnia*”, 1era Edición, México DF, Editora Técnica, 190 p.
- LIRIA Eduardo. (2001): “*La Revolución Comercial. El Key Account, Trade Marketing y Category Manager*”, McGraw Hill, Madrid.
- MONTESINOS Jaime, “*Como aplicar el Marketing en el Perú*”, Instituto Peruano de Marketing, edición 2003.
- PHILIPS KOTLER “*Dirección de Marketing*”. Madrid: Ed. Prentice May Hispanoamericana, 1994. – 850p
- SANTESMASES, M. (1999): “*Marketing. Conceptos y Estrategias*”, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid 2004, pág. 526.
- STANTON, William / WALKER Bruce “*Fundamentos de Marketing*” pág 454.
- STANTON, William J.; ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; 2004 “*Fundamentos de marketing*”, México DF, Mc Graw Hill Interamericana, 764
- WELLHOFF Alain “*Rentabilidad en el punto de Venta*” pág. 21.

- WHEELER Steven y HIRSH Evan “*Canales de Distribución*”, Libro de Estrategia y Negocio Booz – Allen & Hamilton , Editorial Norma, página 159.

Revistas Consultadas:

Revista Marketing & Ventas,2004 “*La Experiencia del Cliente sin intermediarios comerciales*”, Editorial Deusto.

Paginas Web Consultadas:

- www.tumaster.com/cursos
- www.marketing-xxi.com/trade-marketing
- www.aulafacil.com
- www.soyentrepneur.com
- www.peru.com/finanzas
- www.eanperu.org
- www.mundoejecutivo.com
- www.virtual.unal.edu.com
- www.upc.edu.pe/articulos
- www.adoperu.org
- www.emprendedores.com
- www.recoletosconferencias.com

- www.abctrademarketing
- www.globaltradenetworks.com/Spanish/disclaimer.html
- www.webdehogar.com/noticias

ANEXOS

Dado el tema de nuestra investigación, procedimos a entrevistar a las personas encargadas del área de Trade Marketing en empresas peruanas, como Nestlé, Molitalia e Hipermercados Tottus, con el objetivo de que nos transmitieran su experiencia en el uso de dicha estrategia y que nos brindaran mayores alcances sobre el Trade Marketing implementado en su empresa, su desarrollo, ventajas y opinión de esta nueva técnica que se está consolidando en nuestro país.

A continuación, se adjunta las entrevistas, realizadas en el mes de Setiembre del 2005 en la ciudad de Lima.

ANEXO 1

EMPRESA: NESTLÉ PERÚ.

ÁREA: TRADE MARKETING.

ENTREVISTADO: CARLOS GARCIA CRUZALEGUI (Jefe del área)

- 1. El Trade Marketing en su empresa, es ¿área?, ¿departamento? ¿es independiente o depende de alguna otra área? ¿Cuántas personas lo conforman?**

El área de Trade Marketing es una jefatura, que depende de la Gerencia de Ventas, la cual está conformada por 5 personas: Jefe del Departamento, Asistente de Trade Marketing y 3 personas encargadas del control de los principales canales (Supermercados, Mayoristas y Bodegas).

2. ¿Qué funciones realiza esta área? Y si al depender de la Gerencia de Ventas, ¿comparte alguna función?

El área se encarga de implementar las estrategias de marketing en el punto de venta. Es el nexo entre marketing (consumidor) y ventas (cuentas o clientes), no comparte funciones, trata de mantener esta armonía entre las dos áreas, para lograr resultados que beneficien a los dos.

Coordina entre las diferentes áreas las estrategias de precios, producto / canal, merchandising, surtido, planogramas, y promociones. (La ventaja es evidente).

3. ¿Cuál es la función o rol principal del Trade Marketing?

Nuestro principal rol es ser una unidad de soporte tanto para ventas como para marketing. El objetivo final es impactar positivamente, la ejecución a través de una mejor planeación por canal /categoría.

4. Una de las funciones del Trade Marketing es desarrollar el merchandising, esta función es sólo del Trade Marketing o también del área de marketing? ¿Quién la realiza?

El merchandising es responsabilidad de Trade Marketing pero debe coordinar con marketing en la comunicación de la estrategia de la marca.

5. ¿Cuenta con presupuesto propio? O del presupuesto de ventas se le asigna algún porcentaje al Trade Marketing?

Tiene presupuesto propio para la implementación de sus planes.

6. Dentro del proceso de distribución ¿Cómo interviene el Trade Marketing?

- Formalizando la comunicación y los compromisos entre marketing y ventas durante el proceso, asegurando que las diferentes iniciativas sean accionables por canal, como por ejemplo, la introducción de nuevos productos, promociones, material POP (material de promoción en el punto de venta).
- Asegurando que se lleve a cabo los planes establecidos: Número de actividades, calendarización, priorización.
- Asegurando que cada objetivo de marketing esté respaldado con actividades a nivel canal y cliente. Con una eficiente gestión del presupuesto de ventas.
- Asegurando que existe un plan para todas las marcas dentro de cada canal.
- Proceso de comunicación continuo con las áreas de ventas y marketing.

ANEXO 2

EMPRESA: MOLITALIA

AREA: TRADE MARKETING.

ENTREVISTADO: RUDOLPH MALONE (Jefe del área)

1. ¿Cómo nació la idea de incorporar el departamento de Trade Marketing dentro de la empresa?

Nuestra empresa, Molitalia, pertenece al grupo Chileno Carozzi, el cual hace casi un año ha implantado el Departamento de Trade Marketing dentro de su organización. En Molitalia, la creación de esta área se realizó en Febrero de este año, ante las exigencias de nuestros clientes y ante una revolución comercial cada vez más fuerte, en donde cada día nos exige escuchar con mayor atención a nuestros canales.

2. Esta área ¿es independiente o depende de alguna otra área?

El Trade Marketing es una jefatura que reporta a la Gerencia de Ventas. Esta jefatura mantiene una relación muy estrecha con los Key Accounts (Jefe de ventas), que dentro del organigrama, se encuentran en un mismo nivel, para una mayor colaboración y apoyo en el cumplimiento de sus objetivos y en una mejor relación con el área de Marketing.

3. ¿Cuenta con presupuesto propio? O del presupuesto de Ventas se le asigna algún porcentaje al Trade Marketing?

Cuenta con presupuesto propio para la elaboración de sus actividades.

4. ¿Qué funciones realiza el Trade Marketing? Y al depender del área de Ventas ¿comparte alguna función? ¿Cuál es la principal?

Principalmente el Trade Marketing se encarga de la promoción al canal, supermercados, mayoristas, bodegas, etc. Realizar actividades en cada uno de ellos como por ejemplo, en los supermercados es el encargado de los encartes, las cabeceras de las góndolas, de una buena ambientación con nuestro producto, del uso del material POP, etc.

Con los mayoristas manejamos el “modulo canje” para nuestros consumidores finales, y, “carga factura” para nuestro canal, el cual consiste que por cierta cantidad de mercadería adquirida se le puede ofrecer un porcentaje de descuento. Son muy pocos los casos de otorgar beneficio directo a nuestro canales, - en este caso mayoristas- , porque surge la posibilidad de riesgo (engaño), por parte de ellos, y eso, por el

momento es difícil de controlar, es por eso que el mayor beneficio que reciben es tratar de brindarles una promoción más directa, puntual, es decir lo que ellos necesitan.

5. ¿Qué ventajas les ha brindado el implantar el área de Trade Marketing dentro de su empresa? ¿Qué beneficios han percibido sus principales clientes?

Dentro de las ventajas que nos ha brindado el Trade Marketing es el de optimizar recursos entre los departamentos de Marketing y Ventas, estableciendo una mayor relación entre ellos y una mejor comunicación para poder cumplir sus objetivos, que no es más, que la salida de los productos.

Para nuestros clientes, uno de los beneficios más importantes es el de poder recibir promociones puntuales, - lo que ellos realmente necesitan y quieren - no tratarlos de manera general, ya que las exigencias de hoy día, nos piden saber escuchar, tanto a nuestro clientes finales como a nuestro canal, porque son ellos la cara de nuestros productos.

6. Existe alguna desventaja tanto para fabricantes como distribuidores al implantar y hacer uso del Trade Marketing?

Va ha depender de como venia trabajando antes la organización y si el cambio cultural al implementar un área de Trade es muy radical.

Una organización y canales de distribución acostumbrados a enfocar las actividades promocionales solo bajo la variable de Volumen de Venta, si se ven afectadas ya que el área de Trade Marketing, debe de no solo evaluar esta variable; si no también la imagen de la marca, al consumidor, ganar exhibición y visibilidad del producto y/o marca y por consecuencia en el mediano y largo plazo buscar beneficios para el fabricante y distribuidor.

Muchas personas dentro de la organización y sobre todo los distribuidores no entienden este punto y creen que el objetivo de Trade Marketing es apagar incendio y soluciones inmediatas sin evaluar el largo plazo y como esta acción puede afectar la marca y/o producto frente al consumidor.

Si tenemos una organización consiente de los objetivos y funciones del área de Trade Marketing y un canal de distribución que realmente apoya las actividades, no se deberían dar desventajas ya que en el mediano y largo plazo los beneficios tanto para fabricante como para el distribuidor son sostenibles en el tiempo. Nada de esto funcionara si estas dos partes no coordinan y si el área de Trade no sirve de nexo entre Marketing y Ventas.

Como toda implementación que busca cambios, esta necesita un tiempo de implementación y adaptación de los miembros de la organización y de

los canales. Es por eso que lo más recomendable es establecer tiempos y objetivos a corto, mediano y largo plazo y que estos sean comunicados. Es importante una vez planteados estos tiempos y objetivos, cumplirlos e informar a los miembros de la cadena de los resultados y los avances, esta acción hará que la transición e implementación del área de Trade sea más efectiva.

7. Ustedes cuentan con algún plan definido de Trade Marketing? ¿En que consiste este Plan?

Si contamos con un plan definido, normalmente se realiza por temporadas, de acuerdo al producto que estamos promocionando, por ejemplo en relación a los fideos, contamos con un plan calendario de las actividades que se realizaran y de las promociones que se tendrán en cuenta para el día de la madre, con sus objetivos y metas a cumplir. De la misma manera funciona para el resto de los productos, contando con un presupuesto dado para cada uno de ellos.

8. A manera de conclusión, ¿Cómo ve Usted el terreno del Trade Marketing en el Perú?

En el Perú, el Trade Marketing recién se está implantando, esto se viene dando a un ritmo lento, pero en realidad las empresas fabricantes deberían de optar por esta herramienta para fomentar una mejor relación entre los miembros del canal y así poder darle frente al desarrollo que está surgiendo en el sector de la distribución. Creo que en unos cinco

años esta herramienta será una de las más utilizadas en el sector de la distribución, aunque cabe resaltar que ya están ingresando otras herramientas como la gestión por categorías y el ECR.

Lima, 5 Setiembre 2005

ANEXO 3

EMPRESA: HIPERMERCADO TOTTUS

ÁREA: MARKETING (PERECEDEROS)

ENTREVISTADO: CYNTHIA CASTILLO SANCHEZ (Jefe del área)

1. ¿Cómo nació la idea de incorporar el departamento de Trade Marketing dentro de la empresa?

No, contamos con un departamento, ni área de Trade Marketing. Es el departamento de Marketing el que se hace a cargo de todas las promociones, descuentos, sorteos y publicidad del Hipermercado.

2. ¿Qué funciones realiza este departamento de Marketing? y ¿Cuál es la relación que tienen con sus proveedores, en el momento de implantar o de coordinar sus actividades?

El departamento de Marketing, se encarga de todas las actividades de promoción, publicidad y relaciones públicas de la empresa. En el momento de coordinar con nuestros proveedores, lo hacemos con el

área de Trade Marketing, estableciendo y delimitando las funciones de cada uno, dándole carta abierta a sus actividades de merchandising y promoción tanto de producto como de marca. Existe un intercambio de información con nuestros proveedores el cual es beneficioso para ambos, porque es una ayuda en el estudio de nuestros clientes, saber sus tendencias, hábitos y los productos de mayor salida.

3. ¿Crees que el implementar el Trade Marketing en las empresas fabricantes, está ayudando a mejorar la relación en el canal de distribución?

Claro que si, a pesar que nosotros no aplicamos el Trade Marketing directamente, disfrutamos de ciertas bondades que brinda, al ahorrarnos tiempo y gastos en la implementación del ambiente (hipermercado) o en la contratación de impulsadoras, que muchas de las empresas fabricantes, especialmente en las de alimentos perecederos, suelen contar dentro de sus planes de merchandising. Ahora bien todas estas actividades las coordinamos de manera conjunta, para el beneficio de ambas partes. Son pocas las empresas fabricantes que cuentan con esta área, pero también existen otras que siguen manteniendo su cultura organizacional, me refiero a sus áreas de ventas y marketing que realizan actividades de Trade Marketing sin darse cuenta o de manera implícita.

Mantener y lograr objetivos comunes, tanto para fabricantes como distribuidores, no es tarea fácil, siempre cada uno jalara para su lado, y es aquí, donde creo, entra a tallar el Trade Marketing.

A mi parecer falta mayor conocimiento de esta tendencia del marketing para canales, mientras que en otros países, ya se ha implementado hace varios años

Lima, 5 Setiembre 2005

ANEXO 4

NOTA TÉCNICA

“TRADE MARKETING: MARKETING PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN”



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

TRADE MARKETING: Marketing para Canales de Distribución

Elaborada por Vanessa Maco Caballero, ex alumna del programa de Administración de Empresas, para uso exclusivo de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las relaciones entre fabricantes y distribuidores han cambiado radicalmente. En la actualidad, el poder está en manos de las empresas distribuidoras debido al imparable proceso de concentración que han sufrido. En este contexto tan competitivo las empresas fabricantes deben de cooperar de manera efectiva con las grandes distribuidoras para llevar a cabo sus objetivos

El Trade Marketing es una forma de colaboración eficiente en la que el fabricante trata a cada distribuidor como un verdadero cliente, está conformado por todas las actividades de comercialización que de manera conjunta desarrollan los fabricantes o proveedores con los canales de distribución, con la finalidad de generar el logro de objetivos comunes desde el punto de vista de la rotación de sus productos y marcas, así como de su rentabilidad, pero satisfaciendo de la mejor manera las necesidades de los compradores o consumidores finales.

El concepto de Trade Marketing es bastante reciente, pudiéndose definir como el marketing para el canal de distribución. Sin embargo, el Trade Marketing es mucho más que eso, ya que supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y los beneficie mutuamente; es decir, haciendo que los productos puestos en el canal sean atractivos para el consumidor.

Los cometidos principales del Trade Marketing son mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento, el tan conocido “ traffic building”. En los países de raíces hispanas, los cambios se aceptan con lentitud. Son pocas las empresas peruanas –como Gloria, Nestlé y Alicorp– que han adoptado esta herramienta dentro de sus organizaciones, obteniendo resultados positivos dentro de toda esta revolución comercial que tiene como objetivo final dar un mejor servicio al cliente.

El Trade Marketing es, sin lugar a dudas, un concepto muy interesante y positivo; es una herramienta esencial en la relación fabricante–distribuidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo, como es el mercado de gran consumo, se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales del siglo XXI.

TRADE MARKETING: MARKETING PARA CANALES DE DISTRIBUCION

1. Origen y Evolución del Trade Marketing: Factores que condicionan su aparición.

En el desarrollo de la distribución comercial moderna uno de los elementos claves es la mejora de la eficiencia del canal de distribución, que afecta a los fabricantes y distribuidores. A consecuencia de la necesidad de mejora, el Trade Marketing nació en Estados Unidos en la empresa Colgate – Palmolive, para expresar la integración de funciones de sus departamentos de marketing y ventas y con la finalidad de estrechar las relaciones entre fabricantes y distribuidores¹.

Por otro lado, otros autores, entre los que destaca Eduardo Liria², refieren el origen del Trade Marketing a una alianza estratégica de colaboración iniciada en Estados Unidos por Procter & Gamble y WalMart, con el objetivo básico de reducir el stock y rebajar costos mediante la utilización de promociones conjuntas, marcas líderes –que proporcionan rotación– y acciones de marketing a nivel de tienda.

¹ DOMÈNECH, Joan “*Trade Marketing*”, Edición 2000, pág. 20

² LIRIA Eduardo, “*Revolución Comercial Key Account, Trade Marketing y Category Manager*”, Edición 2001, pag 45

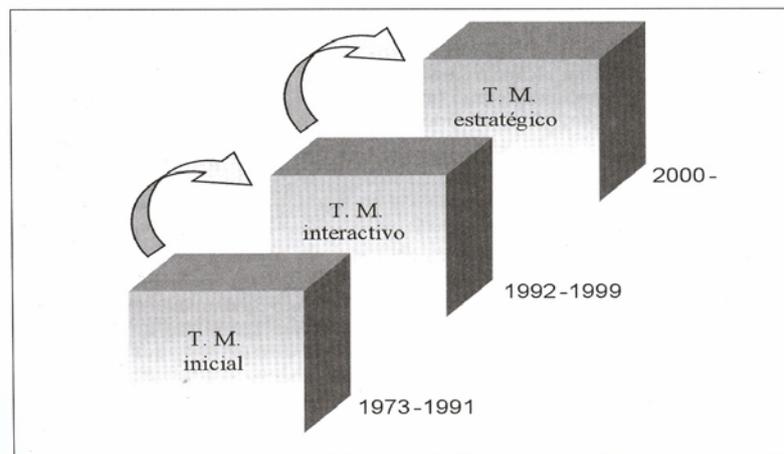
El desarrollo del Trade Marketing ha sido impulsado por:

- a. La tendencia hacia la concentración de la distribución moderna, que se manifiesta en el incremento de los grandes grupos de distribución, bajo los formatos dominantes de supermercados e hipermercados y en la disminución de establecimientos independientes.
- b. La necesidad de dar una respuesta más eficiente al consumidor (ECR), al que no sólo hay que fidelizar sino también “entusiasmar”.
- c. El declive relativo de las marcas del proveedor debido al crecimiento de las marcas del distribuidor.
- d. La creación de funciones de marketing y del merchandising que permitan una relación más positiva con los fabricantes.

En la evolución del Trade Marketing, podríamos considerar tres etapas:

ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DEL TRADE MARKETING

(Fuente: Elaboración propia)



- **Primera Etapa: Trade Marketing Inicial (1973 – 1991)**

En estos años, la iniciativa corresponde al fabricante (líder). El distribuidor adopta una postura pasiva, centrándose en la actividad de compras y aceptando las acciones que el fabricante propone.

- **Segunda Etapa: Trade Marketing interactivo (1992 – 1999)**

Los cambios generados por un consumidor más exigente han originado cambios en la mentalidad de la distribución, abandonando la apertura de nuevas tiendas a favor de estrategias de eficiencia del canal y de la diferenciación competitiva; esto nos lleva a una relación más interactiva, con mayor participación del distribuidor, que ejerce su posición de líder del canal, no sólo como comprador, sino como colaborador del fabricante en las actividades de marketing.

- **Tercera Etapa: Trade Marketing estratégico (actual)**

El Trade Marketing se considera estratégico porque constituye la vía directa para alcanzar la eficacia del canal y para diferenciar, tanto el surtido del distribuidor como la gama del fabricante, de modo que ambos generen valor para el consumidor.

El Trade Marketing es una técnica que se consolida en nuestro país, así lo señala Freddy Alvarado, Director Académico del Área de Marketing de la Escuela de Empresa de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): "La noción no es nueva, en realidad ya tiene un buen tiempo

rondando las oficinas de marketing y de ventas de las empresas, sobre todo de aquellas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo; pero la forma en que se ha desarrollado al interior de ellas no ha sido sistemática”. De hecho, Alvarado estima que su mayor desarrollo se presenta desde hace apenas tres años en las corporaciones transnacionales y las grandes empresas peruanas.

Entre las empresas pioneras en esta prácticas tenemos a las multinacionales: Procter & Gamble, Unilever y Nestlé. Entre las nacionales encontramos a Alicorp y Gloria.

2. CONCEPTO

“Trade marketing es una alianza estratégica entre miembros de un canal(fabricantes, distribuidores, mayoristas o minoristas), para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido, en beneficio mutuo y del consumidor, teniendo en cuenta la importancia de los intermediarios, quienes transmiten la imagen de los productos y requieren estrategias hechas a la medida”³.

³ Doménech, Joan “Trade Marketing”, Esic Editorial, Madrid 2000.

El termino “Alianza Estratégica” no es más que el tipo de relación entre fabricante y distribuidores que se impondrá en el futuro. En dicha relación a largo plazo, ambos han de considerarse mutuamente como asociados y no como rivales de la denominada “guerra del gran consumo”, basada en el espíritu de confrontación, estableciendo entre sí una relación de alianza estratégica en beneficio mutuo y del consumidor.

3. FUNCIONES

Doménech ⁴ determina las principales áreas de la función del Trade Marketing:

- En primer lugar, aparece la función de prestar información y soporte a los Key Accounts Manager (KAM), gerentes de cuentas claves que se encargan de atender a los distribuidores. Las áreas de influencia de los KAM pueden variar de empresa en empresa, por ejemplo en algunas empresas se subdividen geográficamente, donde se tiene una persona que se encarga de todo el norte del país, otra que se encarga de todo el sur y una persona que ve el centro, etc., y un jefe que supervisa a todos ellos, como es el caso de la División Peruana de Philips⁵
- “Adaptación o acondicionamiento del producto a las especificaciones del distribuidor (tamaño, cantidad, envase, colaborar en la gestión de

⁴ DOMÉNECH Castillo, Joan Libro “*Trade Marketing*” Esic Editorial ,Madrid 2000.

⁵ Entrevista realizada a Pedro Mercado, gerente de la División de Iluminación de Philips Peruana, publicada en el boletín de la Universidad UPC 2005.

espacio del establecimiento), optimizando el surtido por canal, ya que no es lo mismo vender en un supermercado que en una bodega de la esquina ya que la tipología de los compradores varían.”⁶

- Promociones por tipo de formato comercial del distribuidor, otorgando una respuesta Eficiente al Consumidor (ECR), estrategia de colaboración entre fabricantes y distribuidor, que se inicia cuando el consumidor paga en caja y mediante el scanner lee el código de barras y envía información electrónica a la oficina de control del distribuidor para su análisis y luego esta se reenvía al fabricante, que mediante protocolo acordado define la reposición o no del producto, las tendencias de consumo, hábitos de comprar etc.
- Logística (reducción de los niveles de existencias, roturas de stock, optimización de la entrega – recepción de mercaderías, etc.).
- Merchandising (actividades de marketing en el punto de venta: promociones, publicidad, gestión del lineal). El Trade Marketing debe optimizar el presupuesto establecido para el merchandising, lo cual quiere decir que debe rediseñarlo, de acuerdo con el cliente (distribuidor) buscando la máxima eficacia de las acciones, en beneficio de las marcas de la compañía y la de su cliente, para lo cual necesita información, estrategia y sólidos argumentos.
- Seguimiento de la rentabilidad de cada cliente, es una información a la cual se debe de acceder para no cometer errores, en caso de no existir

⁶ Entrevista a: Carlos García, Jefe del área de Trade Marketing, Empresa Nestlé, Lima Setiembre 2005.

dicha información en la empresa, sería muy útil que el departamento de Trade Marketing contribuya a crearla. Dada la concentración de clientes que se da en todos los sectores y las exigencias de ellos, es necesario saber en cada momento hasta donde podemos llegar.

Dentro de las funciones secundarias tenemos:

- La utilización del EDI (Intercambio Electrónico de Datos), el cual se basa en la continua comunicación entre fabricante y distribuidor mediante un protocolo acordado, siendo el objetivo principal la optimización de stocks, almacenamiento, exhibiciones, manejo de espacio, reducción de costos, planificación de producción, entre otros.
- Lanzamientos de nuevos productos, aportando toda la información obtenida del intercambio que se realiza entre fabricante y distribuidores, que permitirá establecer las necesidades que puede llegar a satisfacer el producto y las necesidades que el cliente quiera satisfacer, encontrando la mejor manera de llegar a ellos.

4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRADE MARKETING

Resulta de gran ayuda el concepto de Trade Marketing, a aquellas empresas que usan intermediarios como mayoristas y detallistas para hacer llegar sus productos al consumidor final.

Mediante el Trade Marketing podemos:

- Abarcar ambos mercados, el del consumidor final y el del intermediario, lanzando por ejemplo, una promoción con premios para ambos, ya que no hay mejor forma de motivar a los distribuidores que compartiendo los premios.
- Establecer contacto con otras marcas distribuidas a través de los mismos intermediarios que manejan el producto. Si unen esfuerzos podrían otorgar premios más atractivos que eleven las ventas del canal.
- Puede servir no sólo para incrementar las ventas, sino para hacer más eficiente la comunicación con los clientes, ya que, en muchas ocasiones, la fuerza de ventas no entiende totalmente los conceptos creativos que manejan tu propia marca, o la publicidad no se aplica correctamente en el punto de venta.
- Al tener un sistema de comunicación oportuna entre fabricantes y distribuidores, se podrá manejar el tema de exhibición y condiciones del producto que nos garantizara un espacio privilegiado en el lineal, mejorando el conocimiento de los clientes.
- Mejora la coordinación entre marketing y ventas, llegando a acuerdos beneficiosos para las dos partes.
- Mejora la actividad promocional.
- Impulsa y gestiona el merchandising en el punto de venta.

Rudolph Malone⁷, hace referencia acerca de las desventajas del Trade Marketing, diciendo que esto “dependerá de como venia trabajando antes la organización y si el cambio cultural al implementar un área de Trade es muy radical. Una organización y canales de distribución acostumbrados a enfocar las actividades promocionales sólo bajo la variable de volumen de venta, si se ven afectadas ya que el área de Trade Marketing, debe de no sólo evaluar esta variable; si no también la imagen de la marca al consumidor, ganar exhibición y visibilidad del producto y/o marca, y por consecuencia en el mediano y largo plazo buscar beneficios para el fabricante y distribuidor.

Muchas personas dentro de la organización y sobre todo los distribuidores no entienden este punto y creen que el objetivo de Trade Marketing es apagar incendio y soluciones inmediatas sin evaluar el largo plazo y como esta acción puede afectar la marca y/o producto frente al consumidor.

Si tenemos una organización consciente de los objetivos y funciones del área de Trade Marketing, y un canal de distribución que realmente apoya las actividades, no se deberían dar desventajas ya que en el mediano y largo plazo los beneficios tanto para fabricante como para el distribuidor son sostenibles en el tiempo.

⁷ Jefe del Área de Trade Marketing, empresa Molitalia. Entrevista Lima, Setiembre 2005.

Nada de esto funcionará si estas dos partes no coordinan y si el área de Trade no sirve de nexo entre Marketing y Ventas.

Como toda implementación que busca cambios, esta necesita un tiempo de implementación y adaptación de los miembros de la organización y de los canales. Es por eso que lo más recomendable es establecer tiempos y objetivos a corto, mediano y largo plazo y que estos sean comunicados. Es importante una vez planteados estos tiempos y objetivos, cumplirlos e informar a los miembros de la cadena de los resultados y los avances, esta acción hará que la transición e implementación del área de Trade sea mas efectiva.”

5. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Parece evidente que este nuevo enfoque hacia la distribución haya exigido cambios, tanto en la delimitación de las funciones tradicionales de los departamentos de Ventas y Marketing de los fabricantes como en sus estructuras, dirigidos a adaptarse a las nuevas demandas de sus compradores. Así tenemos por un lado, la función de marketing operando sobre los consumidores, estudiando sus hábitos, actitudes y motivaciones, analizando los beneficios que puedan respaldar el posicionamiento de la oferta para luego emitir sus programas de comunicación masiva. Por otro lado, la función de ventas actúa sobre los decidores de compra, buscando establecer relaciones de crecimiento conjunto con el canal.

El Trade Marketing surge a partir de un tercer espacio, compartido por estas dos funciones, sin formar parte, en ninguno de los dos casos, de su preocupación principal.

Para tener una idea más clara de la importancia de la organización y estructura del Trade Marketing en una empresa, imagínense que en un supermercado nos encontramos al posible consumidor examinando un producto: se enteró de la existencia de ese artículo a través de un mensaje pautado por Marketing; lo puede tomar de un estante cuya altura fue negociada por Ventas; el packaging fue sugerido por Marketing; la oferta responde a un programa acordado por Ventas; el concurso de premios que acompaña a la oferta fue desarrollado por Marketing; etc, multiplique todas estas instancias por 500 bocas de supermercado, agregue un “poco” de presión competitiva y tendrá una clara idea de la tarea de coordinación que implica poner ese producto al alcance del cliente.” Toda esta tarea de coordinación es la que tiene a cargo el Trade Marketing, para llegar a un equilibrio entre estas dos áreas.

Sin embargo, tal como señalan Díaz (2000)⁸ y Liria (2001)⁹, donde se produce los conflictos a raíz de la creación de un departamento de Trade Marketing no es tanto en el terreno de la reestructuración de funciones como en el del reparto presupuestario, lo que supone un “reparto de poderes” en el

⁸ DIAZ Morales, Antonio “ *Gestión por Categorías y Trade Marketing*”, Prentice Hall ,Madrid 2000

⁹ LIRIA, Eduardo “*Revolucion Comercial: Key Account, Trade Marketing y Category Manager*” Mc Graw Hill

área comercial. El problema estriba en que, con frecuencia, las decisiones del Trade Marketing afectan al punto de venta - tanto al cliente (distribuidor) como al consumidor final – hecho por el cual, algunas compañías incluyen dentro del presupuesto de Trade Marketing todas las actividades del consumidor y del punto de venta, para evitar una posible descoordinación.

En la actualidad aún sigue existiendo el dilema organizativo de que si es preferible incorporar el Trade Marketing dentro de la estructura de Marketing o dentro del departamento de ventas, pero dicha decisión debe tomarse de acuerdo a la estrategia distributiva que maneja la empresa, porque no existe una estructura ideal para la implantación de este Departamento, aunque al parecer se esta resolviendo en la práctica a favor de la dependencia de Ventas por cuestiones operativas de agilidad, repuesta rápida y facilidad de coordinación entre los departamentos para un mejor servicio al distribuidor.¹⁰

6. PUNTO DE VISTA DEL FABRICANTE Y DISTRIBUCIÓN

En la relación entre los miembros del canal se establece un rol de actuación para cada participante (fabricante o distribuidor).

- a. El fabricante busca una mayor cobertura en la distribución de su producto, en base a sus criterios de marketing.

¹⁰ LIRA. Eduardo, *“Revolución Comercial Key Account, Trade Marketing y Category Manager”*. Edición 2001. pág 45

- b. El distribuidor trata de optimizar la rotación del producto así como el surtido y la venta de los mismos, utilizando sus propios criterios de marketing que no tienen porque coincidir con los del fabricante.

Es el Trade marketing o la gestión de las relaciones del canal el encargado de administrar situaciones de conflicto, que cuya gestión, desde el punto de vista empresarial (fabricantes y distribuidores) consiste en planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, acciones de publicidad y promoción, distribución de bienes y servicios con la finalidad de generar ventas que satisfagan los objetivos de las empresas participantes y de los consumidores.

Con relación al uso que los fabricantes realizan del Trade Marketing, podemos mencionar las siguientes acciones:

- Información y análisis del mercado.
- Información de investigación de mercado.
- Análisis de la competencia.
- Revisiones de surtido.
- Gestión de espacio.
- Actividad publicitaria.
- Actividad promocional.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Lanzamiento de nuevos productos.

El componente oculto de la ecuación fabricante – distribuidor es por supuesto el consumidor, siendo el objetivo del comportamiento de compra la optimización de la relación “calidad – coste” (según Casares y Rebollo. 1996). Por otro lado, al consumidor le interesa –además de los atributos del producto– los otros servicios añadidos por el distribuidor, entre los que podemos citar:

- a. Surtido, servicio post- venta, garantía, etc.
- b. Merchandising (PVL o “publicidad lugar de venta”, información en el punto de venta, presentación del surtido, etc.)
- c. Otros servicios adicionales (tarjetas, aparcamiento, entrega a domicilio, etc)

El consumidor, en su objetivo de optimizar la función de compra, requiere un Trade Marketing eficaz en la optimización de uno o ambos términos de la relación “calidad – coste” de la compra.

Lo anterior ayudará a la diferenciación de los distribuidores en base a dos tipos de estrategias:

- a. La que ofrece “valor por dinero”, orientada a ofrecer el máximo valor de la oferta al consumidor más sensible al precio.
- b. La que ofrece “soluciones de valor”, generadoras de entusiasmo, de una relación personal con el consumidor más sensible al valor del tiempo que al valor de su dinero.

Desde el punto de vista del distribuidor se piensa que la estrategia debe basarse en la mejora de la eficiencia en sus operaciones (selección de formatos comerciales, ubicación de puntos de venta, comunicaciones, etc.), pero el distribuidor del futuro deberá destinar la mayor parte de sus recursos a atender al consumidor, diferenciando claramente su oferta y ofreciéndola de un modo consistente a través de sus puntos de venta.

El distribuidor se debe centrar en la “experiencia de compra” del consumidor, donde éste todo lo pueda ver, tocar, sentir y percibir; un campo de operaciones del marketing que se traslada de la “mente del consumidor” al “espacio en lineal”, donde la accesibilidad de compra del producto obtiene mayor importancia que la “estima” del producto por el consumidor, en el caso de productos de consumo de alta rotación.

“Desde el punto de vista del consumidor, la compra se considera un momento de esparcimiento”; así lo señala Chétochine¹¹, quien utiliza el concepto “sistema cliente” en el que se define al cliente, además de cómo consumidor, como shopper (cliente que busca donde comprar y no qué comprar) y buyer (cliente que, una vez dentro del punto de venta, decide comprar), ya que la compra se considera cada vez más como una “experiencia de sentidos” semejante a la que obtiene habitualmente en los momentos de esparcimientos.

¹¹CHETOCHINE, “Uniformidad, el mal que carcome la economía mundial”, septiembre-octubre, 1997
Pág. 28-38 q

7. GESTIÓN DEL TRADE MARKETING

La gestión del Trade Marketing está orientada tanto al distribuidor como al consumidor. Cada distribuidor tiene su propia estrategia comercial por lo que el fabricante deberá adaptar el programa del Trade Marketing a cada uno de ellos.

7.1 ¿Cómo se implanta el programa del Trade Marketing?

Implantar el programa de Trade Marketing dentro de una empresa es una oportunidad para una mejor relación con el canal y puede transformarse en una ventaja competitiva tanto para los distribuidores como para los fabricantes.

Para poder hacer lo anterior es necesario lo siguiente¹²:

1. Una relación de cordialidad y aceptación por parte de fabricantes y distribuidores, superando el punto de vista en el cual “el fabricante es simplemente un proveedor al cual se le puede reemplazar” y donde el “distribuidor es un paso obligado para acceder al consumidor final”.
2. Cambios organizativos en pro de la implementación de las figuras del Trade Marketing Manager y del Category Manager, cuyas funciones nos permitirán una adecuada relación y desarrollo del Trade Marketing.
3. Acuerdos entre fabricantes y distribuidores con un compromiso de colaboración, donde ambos se beneficiarán por las sinergias entre el

¹² DOMÉNECH, Joan, Libro “*Trade Marketing*” Edición 2000 , pag.78

know-how del fabricante sobre el mercado de sus productos y marcas, y, por el know-who del distribuidor sobre el mercado local.

4. Sistemas de control en el cumplimiento del compromiso de colaboración; por ejemplo: por parte del distribuidor respecto al precio acordado del producto, y, en relación al fabricante, en el estándar de calidad del mismo.
5. Finalmente, es necesario recordar que sin el respaldo de una marca potente el Trade Marketing es una tarea muy difícil.

Las actividades básicas del programa se reúnen en las siguientes áreas:

1. Definir el Surtido de los productos:

En este apartado se deben distinguir las categorías, niveles, familias y artículos, y al mismo tiempo verificar el surtido de la competencia. Para lo anterior, es necesario analizar la rotación de los artículos, los posibles proveedores, el volumen, etc.

Tener un buen surtido es lo que ayuda a cubrir y llegar a satisfacer las necesidades del grupo objetivo; el consumidor se vera beneficiado en cuanto se le ayude a hacer de la compra una actividad más placentera, donde el tiempo y la comodidad se consideran factores imprescindibles en la actualidad.

2. Promociones:

Las técnicas promocionales utilizadas por los distribuidores y los fabricantes han tenido grandes éxitos y fracasos al depender de múltiples factores. Aquí identificamos 2 propuestas:

a) Del Distribuidor: el cual puede desarrollar sus propias actividades promocionales para comunicar mejor su logotipo, como por ejemplo el desarrollo del folleto publicitario.

b) Del Fabricante: el cual trata de promocionar su marca, una de las gamas de sus productos o un producto en particular.

Una actividad promocional no debe limitarse a desplazar las ventas de una marca a otra, debe personalizar su acción en función del punto de venta y la clientela, debe controlar que todos los pasos operativos estén a punto antes del inicio de una promoción.

El merchandising es una de las actividades más utilizadas del Trade Marketing, en la actualidad ha cobrado una gran importancia en el punto de venta; se está observando todo un proceso debido a los cambios de hábitos de compra de los consumidores y a la menor influencia que la publicidad televisiva ejerce en los consumidores.

3. Precios:

Adaptándose al surtido del local, a la rentabilidad del lineal, sin perjudicar la marca del proveedor, el precio es un factor muy importante pero no decisivo. Ahora los consumidores buscan la comodidad y calidad en los productos; aún así, algunos aún son muy sensibles al precio.

La política de precios se tiene que manejar con mucha inteligencia, teniendo en cuenta las ofertas constantes que todas las cadenas utilizan; además se tiene que tener claro que los precios varían de acuerdo al canal que se está empleando.

8. TRADE MARKETING Y RELACIÓN CON NUEVAS HERRAMIENTAS DE MARKETING.

Gestión por Categorías

La gestión por categorías es ante todo una filosofía que lleva a gestionar la oferta, reagrupando los productos, en categorías que forman unidades estratégicas de negocio, gestionadas individualmente, dentro del marco de la estrategia general de la empresa. Al parecer esto tiene más sentido que manejar los productos individualmente, como se hacía antiguamente, se puede conseguir mejoras y optimizar el servicio cuando se piensa en grupos de productos o categorías, los cuales tienen gran relación entre ellos, como por ejemplo: tallarines y salsas, pañales y alimento para bebés.

Los productos se podrían clasificar en las siguientes categorías:

- Destino: Categoría que atraen al consumidor al punto de venta.
- Habitual: Categoría que se adquiere de forma rutinaria y automática.
- Ocasional: Categoría con compras no premeditada, con alta estacionalidad.
- Conveniencia: Categorías que aportan amplitud al surtido e imagen de servicio al establecimiento

La implementación de técnicas de Category Management (gestión por categorías) abre un nuevo paradigma en la gestión de la distribución comercial al permitir el cruce de todo tipo de datos relevantes en un proceso de venta.

Por si esto fuera poco, el cliente es bastante sensible a factores tales como la disponibilidad inmediata del producto, posibilidad de comparación in situ, variedad y profundidad de surtido, precio o garantías postventa, lo que sumado a la constante evolución de las referencias del sector en el que se opere (no sólo en precio y promociones, sino también en tamaños, tipos de envases o nuevos formatos), proporciona un pasaporte hacia la obsolescencia a quien no sepa gestionar tal cantidad de información y valerse de ella .

Los Category Management son las personas especializadas en categorías concretas y son unos de los factores clave de negocio de las nuevas

cadena de valor, sustituyendo paulatinamente a las fuerzas de ventas tal y como hoy las conocemos, creándose en su lugar los departamentos de "Trade Marketing" de las empresas fabricantes.

ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor)

Su nacimiento ha coincidido con el desarrollo en las organizaciones del departamento del Trade Marketing. La novedad del ECR es cambiar la dirección de la cadena de suministro y pasar de un sistema controlado por el fabricante a un sistema controlado por el consumidor que tira del producto., es decir de un esquema "push" a un "pull". Para hacer esto una realidad, es necesario orientarse a un nuevo enfoque de trabajo conjunto basado en la colaboración y la obtención de eficiencias en la cadena de abastecimiento integrada antes que en sus componentes individuales, en donde el único resultado posible es que los socios comerciales: fabricantes, distribuidores, mayoristas y minoristas: "Ganen".

El proceso se inicia cuando un consumidor paga en caja en un punto de venta. Al pasar por el escáner, el sistema del terminal punto de venta registra la información que el código de barras incorpora sobre el producto adquirido¹³. Dicha información se envía electrónicamente desde el punto de venta hasta la oficina central del distribuidor. Así se inicia el modelo ECR.

¹³ www.eanperu.org

El ECR nos da información del punto de venta, muy útil para el trabajo del departamento de Trade Marketing:

- Aplica modelos de predicción del mercado.
- Rentabiliza la utilización del EDI (Intercambio electrónico de datos).¹⁴
- Incorpora la filosofía del Just in Time: incremento de pedidos, alta rotación, minimiza stocks, etc.
- Pedidos automáticos.
- Mejora la gestión de materiales, entre otras cosas.
- Esta estrategia permite alcanzar reducciones en los costos totales, en los inventarios y activos fijos, así como mejoras en la variedad de productos que llegan al consumidor final, brindándoles mayores niveles de satisfacción y servicio.

Customer Management : Gestión de Clientes

El marketing para el cliente tendrá un mayor peso para la distribución, y la información de los programas de fidelización serán importantes para la elaboración del Trade Marketing y la Gestión por Categorías.

Actualmente y en un futuro no tan lejano el consumidor buscará el disfrutar en el momento de la compra, por lo que los establecimientos tendrán más una imagen de salas de exposiciones (showroom) que de almacenes. Y en

¹⁴ Herramienta ultimada por varios Supermercados del Perú, el cual permite un información muy precisa de las preferencias de los clientes. Entrevista Realiza a Jefe de Marketing de Hipermercado Tottus Agosto 2005

esta época donde preocupa tanto el zapping de los clientes de un establecimiento a otro es preferible identificar a los mejores clientes y proponerles acciones de marketing personalizadas, un amplio surtido y una compra confortable.

La estrategia de distribución pasa de la defensa de los clientes a la conquista, centrándonos en los clientes más importantes y con los cuales se puede desarrollar una relación especial a largo plazo en el establecimiento.

La combinación de estas dos nuevas tendencias Gestión por Categorías y la Gestión de Clientes, nos permitirá optimizar una categoría solamente para los mejores clientes del establecimiento lo cual nos ayudará a mantener en el lineal productos que son importantes para los mejores clientes, y que se hubieran ignorado al no tener en cuenta la gestión de clientes.

Ahora bien, esto no quiere decir que el establecimiento se tenga que regir de “los mejores clientes”, esto varia por punto de venta y por el mismo establecimiento, pero normalmente está relacionado con el porcentaje de ventas y los beneficios que aportan dichos clientes.

Esta nueva tendencia se vislumbra como la filosofía de la distribución futura, aportando información desde la ubicación del establecimiento, como su diseño, la oferta, el surtido, etc, hasta la generación de los valores con los que se identifica el cliente.

CPFR (Colaboración, Planificación Proyección y Reposición)

En Estados Unidos y concretamente en 1998 se empezó con un nuevo concepto el CPFR , el cual supone un acuerdo por compartir información y colaboración en la planificación, con el objetivo de adaptar las entregas de producto a la demanda real, con la gran ventaja de poder aplicarse con una sola unidad.

El proceso comienza con un acuerdo entre los socios de compartir información y colaborar en la planificación, con el objetivo de entregar productos sobre la base de la demanda real del mercado. Los socios comparten datos sobre proyecciones y resultados en Internet, el CPFR analiza estos datos, y si las proyecciones no coinciden, se notifica a los planificadores de cada compañía sobre las excepciones. El plan final acordado por ambas partes, describe lo que se venderá y cómo se comercializará y promocionará.

Cadenas como Kmart, Wal Mart, Federrated¹⁵ ya lo han implantado en sus empresas como un proceso fiable de información compartida, estableciendo relaciones con sus proveedores, preparando a sus socios comerciales clave, explorando paquetes de software, aprovechando el EDI e Internet con el fin de reducir stocks y gastos, mejorando al mismo tiempo el servicio al cliente.

¹⁵ LIRIA Eduardo *“La Revolución Comercial Key Account, Trade Marketing y Category Manager”*

Los beneficios de CPFR se extienden a través de toda la cadena de distribución. A nivel de tienda, el CPFR puede impulsar las ventas reduciendo la falta de productos, en particular durante los periodos de promoción, les facilita también la administración de la categoría proporcionando a los detallistas el poder de ajustar la combinación de productos y la coordinación de las promociones.

Distribuidores y fabricantes también se benefician con el CPFR al reducir inventario y planificando de una mejor manera las ventas. Ambos tienen acceso detallado al movimiento de artículos y con este nivel de detalle y proyecciones, habrá mayor exactitud en la proyección de cada tienda.

En definitiva, el CPFR es un modelo de gestión que reduce los costos de inventario, además de mejorar la disponibilidad de productos a través de toda la cadena de suministro. Es una tendencia que llegara a nuestro país, aunque cabe resaltar que lo hará de una manera lenta, como está sucediendo con el Trade Marketing.

BIBLIOGRAFÍA

- CHETOCHINE, *“Uniformidad, el mal que carcome la economía mundial”*
Codigo84. N^o 62,septiembre-octubre,1997 Pág. 28-38 q
- DIAZ Morales, Antonio *“Gestión por Categorías y Trade Marketing”* ,
Prentice Hall ,Madrid 2000
- DOMÈNECH Joan *“Trade Marketing”*, Edición 2000, pág. 20
- LIRIA Eduardo, *“Revolución Comercial Key Account, Trade Marketing y Category Manager”*, Edición 2001,pag 45.
- Boletín de la Univeridad UPC 2005. Entrevista a Pedro Mercado, gerente de la División de Iluminación de Philips Peruana.
- Entrevista a Rudolph Malone, Jefe del Área de Trade Marketing, empresa Molitalia, Lima, Setiembre 2005.
- Entrevista a Carlos García, Jefe del área de Trade Marketing, Empresa Nestlé, Lima Setiembre 2005.
- www.eanperu.org. (Asociación Europea de Numeración de Articulos en el Peru)