

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

"ANALISIS Y PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL AREA DE TRADE MARKETING"

SEMINARIO DE TITULACION EN LA
MODALIDAD DE TRABAJO ESCRITO OTROS
ESTUDIOS FINANCIERO ADMINISTRATIVOS
Q U E P R E S E N T A :
FERNANDO COROMINAS RUBIO
PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE
O R G A N I Z A C I O N E S

DIRECTOR DEL PROYECTO: MA. JOSE LUIS ROBLES RAMIREZ

México, D. F., 2005

m346882



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DEL AREA DE TRADE MARKETING

I.1 El nuevo esquema de las 4 P's de la mercadotecnia.....	8
I.2 Evolución en la comercialización de productos.....	12
I.3 Los Canales de Distribución	17
I.4 El triangulo estratégico del Trade Marketing	20

CAPITULO II

OBJETIVO Y FUNCIONES DEL AREA DE TRADE MARKETING

II.1 Definición del área.....	25
II.2 Objetivos del área.....	27
II.3 Funciones del área.....	31

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DEL AREA DE TRADE MARKETING

III.1 Estructura del área.....	46
III.2 Perfil del personal.....	50
III.3 Principales actividades.....	55
III,4 Indicadores clave de desempeño.....	59
III.5 Alcance de la Administración de Categorías.....	63

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	5
Figura 2	5
Figura 3	17
Figura 4	20
Figura 5	23
Figura 6	27
Figura 7	33
Figura 8	37
Figura 9	41
Figura 10	49
Figura 11	50
Figura 12	59
Figura 13	62
Figura 14	66
Figura 15	67
Figura 16	70

Dedicatorias

A ti Laura

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

En el mundo actual de los negocios específicamente en el sector de bienes de consumo, se han suscitado un gran número de cambios que han exigido a las organizaciones una capacidad de adaptabilidad cada vez más rápida y efectiva.

El entorno ha cambiado, la globalización en la comercialización de artículos se ha vuelto una verdadera guerra por la preferencia del consumidor hacia las marcas y productos de las diferentes compañías que compiten en las mismas categorías.

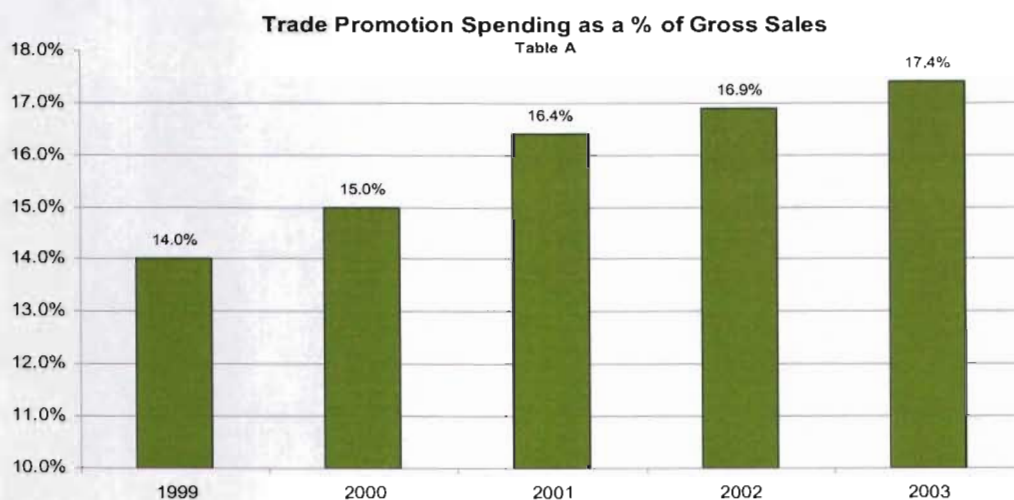
Esto ha significado un cambio no solo en las marcas o en las estrategias comerciales sino también en las estructuras comerciales, financieras y de soporte de las compañías.

Aunado a esto la competencia se ha vuelto despiadada, los comercios detallistas se han desarrollado, crecido y adquirido más poder cada día, lo cual obliga a las grandes compañías manufactureras ha hacerse más fuertes, invertir más dinero, crear nuevas marcas, mejorar las existentes y en muchos casos fusionarse entre ellas para poder crecer y ser mas agresivas frente a sus competidores y atractivas para sus posibles clientes.

Es dentro de estas nuevas estrategias de comercialización que las compañías han empezado ha invertir cada día mas recursos en implementar estrategias que lleven a cerrar el circulo de comercialización entre la publicidad masiva, que genera la demanda por los productos hasta las estrategias necesarias en el punto de venta para no perder la intención de compra de los consumidores ante la gran competencia y productos similares que actualmente existen en cada categoría.

Las graficas anexas demuestran como la inversión de las grandes compañías productoras y comercializadoras de bienes de consumo han incrementado cada año el presupuesto para gasto en promociones al comercio.

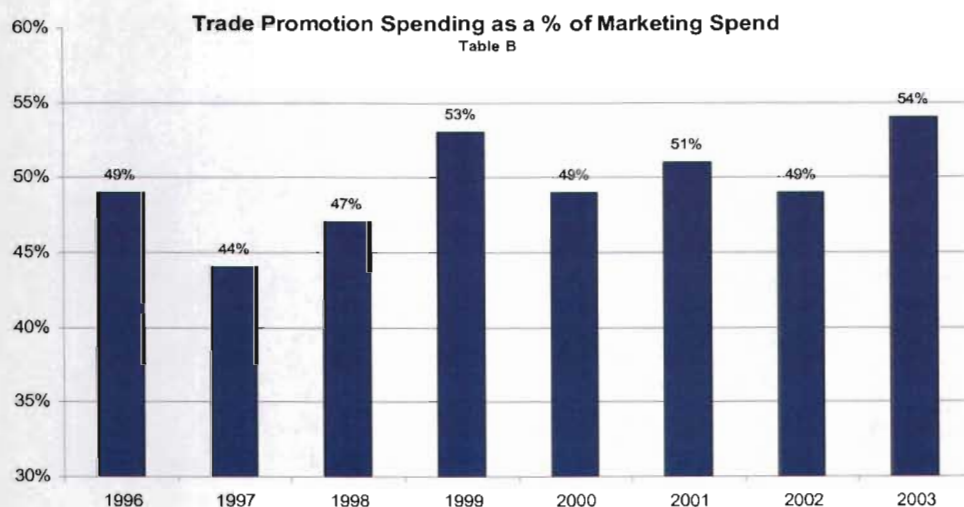
Figura 1. Gasto vs. Ventas



Fuente: estudio Camondale Associates EUA 2004

En esta primera grafica se muestra como el gasto en promociones a crecido en 4 años desde 1999 a 2003, hasta llegar a representar un 17.4% de las ventas brutas.

Figura 2. Gasto vs. presupuesto



Fuente: estudio Camondale Associates EUA 2004

En esta gráfica se muestra como la inversión a promisiones al comercio a crecido cada año desde 1996 a 2003, hasta representar ya la mitad del gasto de Mercadotecnia.

Es debido a todo esto y a la percepción que se tiene del futuro de los negocios que las empresas se han especializado y creado un área para dedicarse exclusivamente al desarrollo de los canales y los clientes, con estrategias y planes acordes a las nuevas necesidades de los consumidores y a las demandantes exigencias de los grandes detallistas.

Lo que se verá a lo largo de este estudio dividido en tres capítulos es una guía para la creación, estructura y objetivos del área de Trade Marketing; Se utilizará el nombre en ingles debido a que no se a encontrado una traducción adecuada para este término.

En el primer capítulo se pretende exponer los fundamentos mediante los cuales se explica la necesidad de las organizaciones para incorporar el área de Trade Marketing a sus estructuras, empezando por una breve introducción a la función que las 4 P's de la mezcla de la mercadotecnia, la forma en la que estas han cambiado y como se deben de percibir hoy en día en el mundo de los negocios. También se trata la forma en la que la comercialización de productos enfocados básicamente a productos de consumo, ha evolucionado junto con los canales en los cuales se lleva a cabo esta actividad y los jugadores que intervienen en ellos. Por último se trata la manera en que estos cambios y la evolución de las 4 P's han provocado que tres temas fundamentales para la comercialización de productos como lo son el valor de la marca, el valor del consumidor y la forma en la que se llevan a cabo las relaciones comerciales, han dado paso a que nazca un nuevo árbitro para poder manejar las interrelaciones de la mejor manera buscando como objetivo la mejor forma de que las marcas y los productos se comercialicen y ganen más el gusto del consumidor.

En el segundo capítulo, se pretende dar una definición de el área, fijar sus objetivos y metas, se determinarán también los objetivos específicos asignados a cada tarea

de esta nueva área, cómo debe funcionar cuales deben ser sus principales funciones, como estas se deben interrelacionar con las demás áreas de las organizaciones principalmente las áreas de ventas y mercadotecnia, quién debe ser responsable de qué, la diferencia que existe entre el tradicional merchandising, promociones de venta y mercadeo contra ya toda una propuesta de funciones diferentes que se complementan para lograr mejores resultados.

El tercer y último capítulo pretende presentar una propuesta de cómo debe construirse el área a que nivel se debe colocar dentro de las organizaciones, qué tipo de estructura debe de tener, qué tipo de personas se propone que deban cubrir los puestos necesarios para satisfacer las funciones que se han determinado para poder desarrollar al área, es muy importante saber quién y cómo debe de ser cubierto cada una de las vacantes, este punto es fundamental para el buen desarrollo de la misma y evitar cualquier tipo de fracaso, tomando en cuenta que las personas son y serán la parte más importante dentro de la estructura de una compañía. Se establecen también, las principales actividades que deben ser cubiertas por esta área, debido a que cada organización tendrá sus objetivos específicos para el desarrollo de la misma. Es importante no perder de vista las acciones básicas que se deben cubrir, así como los principales indicadores clave de desempeño, con el objeto de poder medir los resultados del área y de las personas que la desarrollan.

Con todo esto se pretende dar una visión global del área que sirva como guía para su creación, así como la fijación de los objetivos, determinar el alcance y apoyar a las compañías a llevar a buen termino tan importante decisión: la de incluir dentro de su estructura organizacional al área de Trade Marketing, que se entienda sus alcances y lo que realmente se puede esperar de la gente que estará a cargo de ella.

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DEL AREA DE TRADE MARKETING

I.1 EL NUEVO ESQUEMA DE LAS 4 P'S DE LA MERCADOTECNIA

A continuación se tratará de dar un breve repaso acerca de cómo actualmente debemos ver a cada una de las 4 P'S que conforman la mezcla de la mercadotecnia.

Las 4 P'S son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Este esquema básico no ha variado desde que McCarthy¹ las clasificó por primera vez. Por el contrario sigue siendo la base para el estudio de la mercadotecnia actual. A continuación se revisarán brevemente cada una de ellas comentando la forma en la que actualmente debemos considerarlas para su utilización enfocada al área de Trade Marketing, más que a la tradicional visión de mercadotecnia.

Producto

El producto es todo aquel bien o servicio, que las compañías ofrecen al consumidor a cambio de su riqueza, en esta P, se encuentra integrada la marca, activo más importante de cualquier compañía y su principal conexión con el consumidor.

¹ apud. KOTLER Philip. Dirección de Marketing. P 15

El producto no es que haya evolucionado, lo que ha evolucionado es la rapidez con la que el mercado o el consumidor se cansa o cambia de ellos, esto ha llevado a las compañías a introducir más y mejores productos a los canales en menor tiempo, a veces creando nuevos usos del producto/servicio o estilos de vida para segmentos diferentes. Actualmente una marca permanece a lo mucho 1.5 a 2 años sin cambios, después de este tiempo, se cambia imagen, empaque o algún ingrediente en la fórmula con el objeto de recuperar o ganar más mercado, se han desarrollado extensiones de línea que son esencialmente el mismo producto pero cambian en algún componente que da a lugar para generar un nuevo producto y lanzarlo al mercado para ganar más participación.

Dentro de esta P se encuentra otra, que algunos autores (Americanos), han querido considerarla como una quinta P, por la importancia que ha adquirido sobre todo en el punto de venta donde como ya se ha comentado el consumidor toma su última y definitiva acción de compra. Esta P es Packaging o empaque en español.

- **Packaging (Empaque)**

El empaque, ya no es más un mero contenedor de el producto, ahora es un agente de venta más, que tiene que competir directamente en el anaquel por la preferencia del consumidor. Gracias a las nuevas tecnologías de producción se han podido desarrollar nuevos materiales de empaque y perfeccionar los actuales buscando siempre que el producto se vuelva más atractivo y represente mejor a las marcas. Por citar algunos ejemplos, en determinados productos si el empaque además de ser el container del producto tiene un uso adicional o posterior, es muy bien recibido por los consumidores, un ejemplo de esto puede ser artículos para limpieza con dosificadores especiales para facilitar su uso. O en el caso de productos alimenticios empaques resellables que ayuden a mantener más tiempo frescos los alimentos. Etc.

Precio

El precio, ya no es ahora simplemente el resultante de los costos más la rentabilidad deseada para cada marca, el precio ahora es uno de los principales detonadores de venta en el anaquel, debido a los nuevos esquemas de precios bajos y guerras entre los participantes de los diferentes canales de distribución el precio ahora es uno de los principales aspectos que el consumidor tiene para hacer su elección de compra. Para esto se debe cuidar el precio de los productos de la categoría en la que participan, cual debe ser su posicionamiento en función de los atributos o valor agregado que la marca da al consumidor, en qué canal de distribución se va a colocar el producto y a qué precio; qué manejo se debe tener en caso de reducciones temporales de precio con qué frecuencia, en qué canales, etc.

Como se puede ver el precio ya no es más una variable que se imponía desde una gerencia de marca el precio ahora debe ser toda una estrategia bien diseñada si no se quiere que el producto fracase en el anaquel.

Plaza

Esta P se ha convertido también en un aspecto fundamental para la nueva estrategia de Trade Marketing de una marca, y se refiere al lugar donde queremos que se encuentre nuestra marca al alcance del consumidor, cómo y en qué tiempo debe llegar a él. Como se verá más adelante los canales de distribución se han especializado y han crecido por lo que se debe ser muy cuidadosos en la elección de los mismos para la venta de los productos, se debe tener en cuenta quiénes son las compañías o distribuidores que participan en cada uno de ellos qué ventajas nos ofrecen y qué piden por la distribución, venta y exhibición de las marcas. Actualmente ya no se puede simplemente vender el producto a los distintos

distribuidores de cada canal ahora, se deben desarrollar estrategias para que ellos cumplan con los objetivos de distribución que las compañías piden para cada marca.

Los dueños o diferentes participantes de estos canales lo saben y cada vez quieren más condiciones o apoyos para aumentar la venta de las marcas, por lo que se debe tener una estrategia clara por canal en el que queramos participar para no entrar en un juego en el que después no se pueda salir o la marca se vea perjudicada por un mal manejo de un distribuidor.

Promoción

Esta P es la que probablemente más adaptaciones y cambios ha sufrido en los últimos años. Originalmente estaba dedicada a la publicidad y algunas promociones sencillas directamente enfocadas al consumidor final, hoy en día con el cambio en los hábitos de compra la feróz batalla que las marcas tienen en el punto de venta ha sido necesaria que la promoción no sólo la publicidad sea más efectiva y eficiente que antes, una buena campaña publicitaria es definitivo que llevara consumidores a las tiendas buscando nuestras marcas pero no es suficiente, el problema es que al llegar el consumidor al punto de venta, cualquiera que éste sea, se ve bombardeado por materiales promocionales, demostradoras, rebajas en precio y cualquier actividad adicional que pueda ocurrir afectando el interés del consumidor en la marca que originalmente iba a comprar.

El grave problema es que la fidelidad de la marca se ha ido perdiendo haciendo más difícil mantener a los consumidores para las mismas, si realmente se quiere una campaña efectiva de publicidad la cual debe estar perfectamente apoyada por una buena campaña de promoción en el punto de venta, como se menciono en la introducción de esta investigación actualmente las grandes compañías destinan hasta un 30% o 40% en gastos de promoción teniendo que recortar sus grandes presupuestos para publicidad.

Actualmente, el área de mercadotecnia ha tenido que ser reenfocada, buscando ser más asertiva en su acercamiento al consumidor, más efectiva en el lanzamiento de nuevos productos, cambios de empaque, relanzamientos, etc., más clara en la determinación de su estrategia de precios para que el producto pueda competir en un mercado de por sí ya competido, debido a esto es que, a partir de los años 90's, empieza en las grandes compañías de bienes de consumo a surgir el área de Trade Marketing para poder desarrollar mejores estrategias promocionales, planes de distribución y estrategias de precios adecuadas para cada canal, respetando siempre las directrices de las marcas y de las compañías.

1.2 EVOLUCION DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS

A partir de la revolución industrial, la forma de producir y comercializar productos empezó a sufrir una gran transformación, pasando de una producción artesanal, a una producción en serie en donde el aspecto único de cada producto se empezó a perder, pero no fue solo la producción la que empezó a cambiar fue también la forma en la que se comercializaban los productos. Anteriormente el mismo productor los vendía en su propio establecimiento o en mercados o sitios populares a donde solía acudir la gente a intercambiar bienes, prácticamente toda la producción se consumía debido a que era mayor la demanda que la oferta de bienes.

Debido a esto la mayoría de la gente se dedicaba al campo o a la cría de animales para su propio sostenimiento, la mayoría de la población era de índole rural.

En esta época, los canales de distribución eran muy sencillos, del productor al consumidor, en algunos casos algunos mercaderes llevaban mercancías de pueblo en pueblo, logrando con esto abarcar mayor territorio, sin embargo, el tiempo implicaba un problema ya que las mercancías tardaban mucho en llegar, los caminos no eran seguros, existía mucho vandalismo y robo.

No es sino hasta que la producción de bienes se industrializa en donde se pueden obtener más productos similares para más consumidores, obligando con esto a desarrollar lugares en donde se puedan vender mayor número de productos o productos más especializados, iniciando así el surgimiento de pequeños comercios en los que se vendían una variedad de artículos para consumidores en general.

En esta época el comercio continuaba siendo muy localista, la producción aunque ya se consideraba masiva, seguía siendo insuficiente para la gran cantidad de demanda que existía, lo que limitaba el alcance del comercio y le daba un poder de negociación muy grande a los productores pudiendo vender sus mercaderías al precio que ellos fijasen, ya que tampoco contaban con competencia.

No es sino hasta finales del siglo XIX y durante el siglo XX que se dan los grandes adelantos en comunicaciones y medios de transporte como los trenes, barcos y el inicio del automóvil que el comercio puede empezar a expandir sus territorios y crecer.

Es también en esta época cuando las recién formadas compañías productoras de bienes de consumo empiezan a perfeccionar y mejorar sus sistemas de producción tratando de satisfacer a la creciente demanda de productos.

Durante las dos guerras mundiales con sus respectivas crisis, es cuando se perfeccionan cada vez más los sistemas productivos así como los canales de comunicación y de envío de mercancías, el problema fue que casi toda la producción se concentró en abastecer a los ejércitos provocando con esto falta de productos en el mercado, originando que los productores continuaran dominando el comercio, cobrando lo que ellos querían por los productos sin cuidar mucho la calidad de los mismos.

Durante este período, empiezan a surgir muchos pequeños comercios en las ciudades los cuales vendían desde ropa hasta abarrotes, eran las tiendas de los pueblos o ciudades, (el primer indicio del comercio organizado), estos pequeños

comerciantes se surtían directo de los productores o de negocios de mayoreo, los cuales compraban grandes volúmenes a los productores para después distribuirlos a los pequeños comercios, esto encarecía aún más el precio de los bienes al pasar por los intermediarios.

Es importante mencionar que durante todo este tiempo previo al crecimiento del comercio organizado, las marcas como las conocemos ahora no eran relevantes ni para los comerciantes ni para los consumidores, prácticamente compraban lo que el mercado ofrecía; tampoco existía una fuerte competencia en los productos ya que eran pocas compañías productoras y cada una especializada en su ramo.

Al finalizar las dos grandes guerras, al regresar la gente a sus tareas diarias, las compañías empiezan a aprovechar su gran capacidad de producción con la que se quedaron, y a satisfacer a un mercado hambriento de productos y servicios que le ayudarán a recuperar su nivel de vida.

Al empezar a crecer la demanda y las ciudades a poblarse cada vez más, es cuando empiezan a surgir grandes almacenes básicamente de ropa; lugares en donde los consumidores van a comprar libremente de forma autosuficiente, es aquí en donde ya empieza a haber más compañías productoras vendiendo el mismo tipo de bienes ofreciendo los mismos productos y surge con mayor fuerza la diferenciación de las marcas a los productos.

Respecto a las comunicaciones se perfeccionan la radio y el teléfono, nacen los primeros televisores; medios que empiezan a ser utilizados por las compañías para promocionar sus productos y marcas hacia el mercado naciendo formalmente la mercadotecnia como la conocemos actualmente.

Para motivos de este estudio se utilizará la siguiente definición de mercadotecnia de Philip Kotler, la cual describe perfectamente la esencia de la misma:

*"Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros."*²

Para esta época a mediados del siglo XX, empiezan a desarrollarse también varios canales de distribución con el objeto de ser más eficientes en el envío de mercancías de los productores a los consumidores, existen las grandes tiendas departamentales, las tiendas especializadas, en ferretería, iluminación, panaderías y tiendas de alimentos.

No es sino hasta los años 60's en donde empieza el Boom de los autoservicios, concepto más moderno en donde el consumidor puede en un sólo lugar encontrar alimentos, abarrotes, ropa, ferretería etc., naciendo con ello las grandes compañías de autoservicios las cuales van desplazando a algunos de los pequeños comercios especializados ya que el consumidor también empieza a cambiar sus hábitos de compra y forma de vida.

Por el crecimiento de las grandes cadenas de autoservicios y departamentales los productores y dueños de las marcas de productos continúan con un gran poder para negociar ya que ellos son los que ponen las mercancías en las tiendas para su venta al consumidor final. Al haber pocas establecimientos los comerciantes seguían a merced de los productores.

Con todo lo acontecido en el mercado y la forma en la que los productos llegaban al consumidor, este, es el que menos fuerza tiene dentro de la cadena de consumo, ellos compraban lo que había al precio que las cadenas o los comerciantes finalmente determinaban. Otro factor que influye mucho era la falta de comunicación del consumidor ya que al saber poco de las marcas y productos aceptaba las condiciones que los comerciantes ponían.

² KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Op.cit. p. 8

A partir de los 70's cuando ya las grandes cadenas comerciales se empiezan a consolidar, empiezan a abrir tiendas de forma rápida y efectiva, crecen en distribución, por otro lado cada día más compañías empiezan a competir en los mismos canales y con los mismos productos, la mercadotecnia empieza a ser más agresiva, creando necesidades en donde antes no existían, la función y el poder de las cadenas empieza a tener mayor importancia y son ellos los que empiezan a poner las reglas del juego, son los que empiezan a determinar qué productos o marcas manejar, qué precios quieren poner y como los quieren vender, quitándole el poder de negociación a los productores y empezando a presionarlos para mejorar sus condiciones comerciales.

Por lo anterior, es ahora en este esquema donde las grandes cadenas comerciales empiezan a apoderarse de los mercados, se sigue dejando al consumidor fuera de cualquier poder de decisión, llegando en algunos a actuar con cierta soberbia por parte de los detallistas al vender los productos que ellos quieren y al precio que más les convenga.

Actualmente, existe ya una saturación en los principales canales como el autoservicio y departamental; además, se han desarrollado nuevos canales alternativos como las tiendas de conveniencia, Clubes de precios, farmacias, ferreterías especializadas, comercio electrónico, etc.³

Por otro lado, al mejorarse las comunicaciones con el desarrollo del internet el consumidor empieza a estar más informado y a exigir mejores productos, a mejores precios y como a él le interese pagarlo, obteniendo ahora el poder de la negociación. Es ahora en donde el consumidor tiene el poder de decisión de compra, al existir tanta competencia entre marcas, y al haber tanta oferta donde comprar, que las grandes compañías empiezan a cambiar su forma de vender y de ver al consumidor tratando de aliarse en sociedad con los distribuidores sin importar su giro, y empezando a desarrollar una mercadotecnia enfocada al consumidor en el punto de

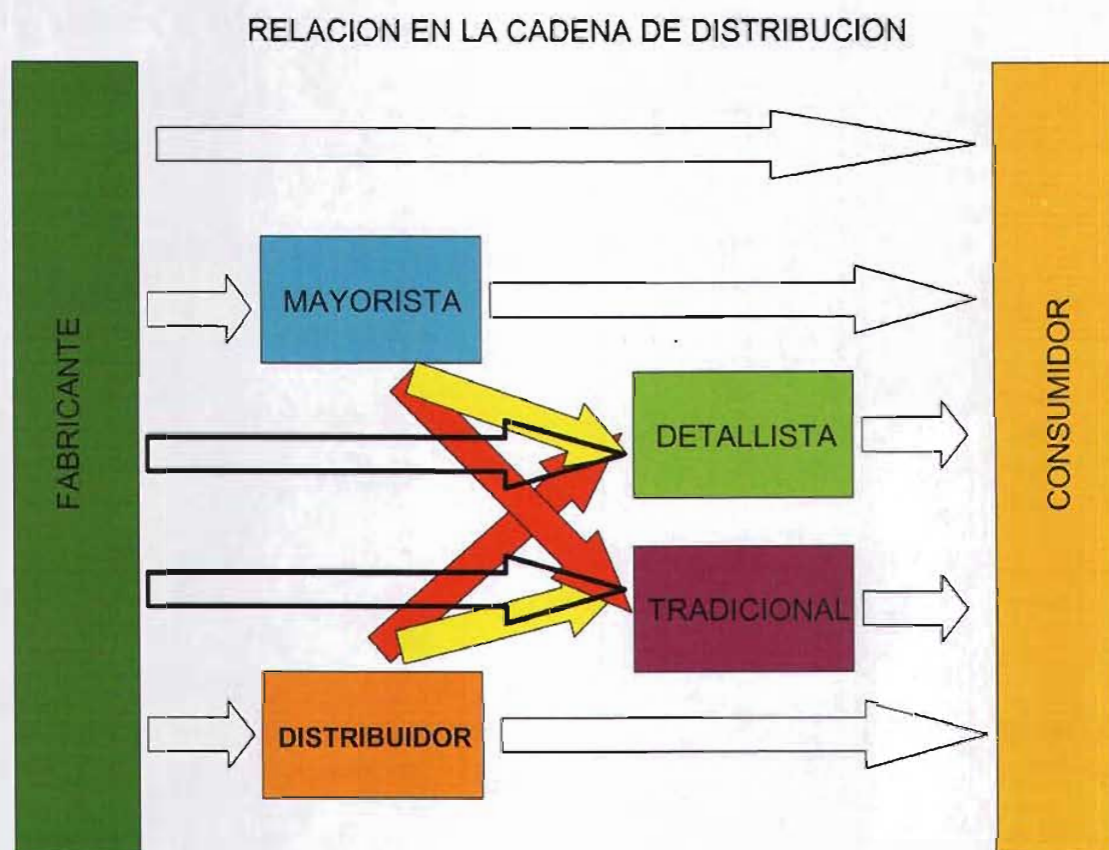
³ Cfr. RIES Al, TROUT Jack. POSITIONING, p.16

venta con el objeto de asegurar que este termine comprando su marca y no la competencia.

I.3 LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Adelante se detallará de manera breve como se encuentra actualmente la relación dentro de los canales de distribución con el objeto de ubicar lo que debemos buscar como compañía para hacer llegar nuestros productos al consumidor.

ò Figura 3. Cadena de distribución



Fuente: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Como se ve en la figura 3 existen 4 principales maneras o canales para hacer llegar las marcas o productos de los fabricantes a los consumidores, cada compañía dependiendo del giro y productos que maneje deberá decidir qué tipo de canal y forma de distribuir sus productos le conviene más. A continuación se detallará cada uno de ellos:

Distribución directa: en esta forma de distribución no interviene ningún intermediario. El fabricante directamente expende sus productos hacia el consumidor final; para esto se puede valer de distintos medios: su propia fuerza de ventas directa, o por pirámide, medios electrónicos (TV, Internet, etc.), sus propios locales comerciales, etc; utilizando este canal de distribución se obtiene el control sobre los inventarios, precios y el mensaje que se quiere transmitir directo al consumidor, así como información real de la situaciones de compra que enfrentan los mismos.

Mayoristas: en este canal se utiliza a los grandes mayoristas dependiendo el giro del producto o la marca; ellos mediante su cartera de clientes o su propia fuerza de distribución logran hacer llegar las marcas a los distintos canales como: tradicionales, pequeños supermercados, farmacias. Se debe tomar en cuenta para este canal el número de mayoristas con los que se quiera trabajar así como la cobertura geográfica que estos tienen, para asegurar una mejor distribución de las marcas o productos. Se debe tener cuidado ya que este canal se rige básicamente por precio, lo que puede resultar en un choteo o guerra de precios entre ellos.

Distribuidores: este canal a diferencia del canal mayorista cuenta con exclusividad por parte del fabricante, lo cual asegura el manejo y el control en los precios, el problema que se puede presentar es de cobertura por parte del distribuidor. Se debe siempre mantener una buena relación y supervisión de la venta y distribución por parte del distribuidor para evitar algún mal manejo o devoluciones.

Detallistas: en este canal es donde se encuentran todos aquellos establecimientos donde se expende mercancía para venta al consumidor final como autoservicios, farmacias, Clubes de precios, departamentales, tiendas de especialidades, tiendas

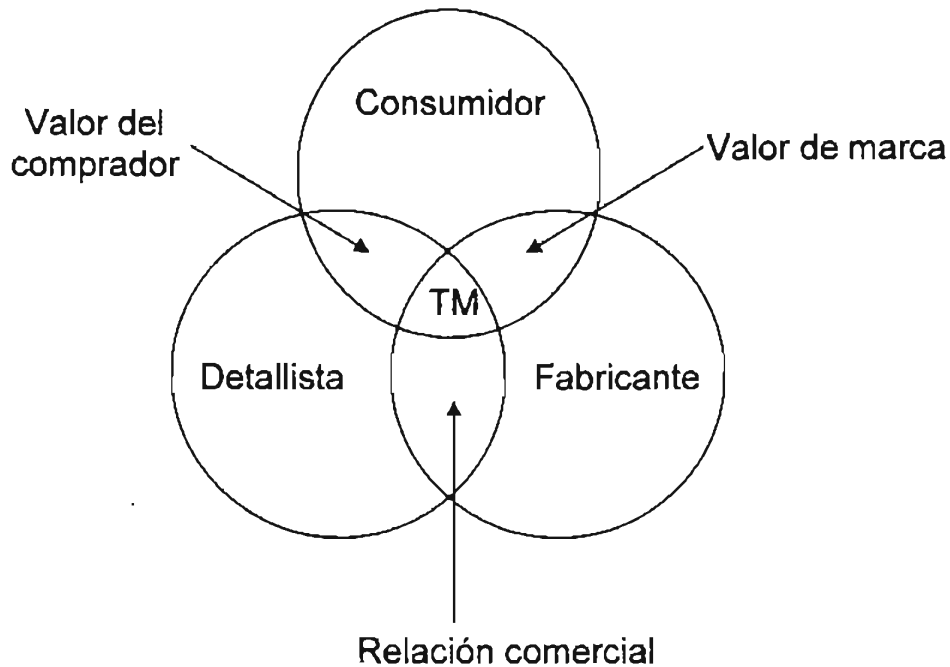
de conveniencia, etc; como se ha mencionado anteriormente este es el canal que más ha crecido en los últimos años y que seguirá creciendo, también se ha vuelto el canal más caro, para poder exhibir y vender la mercancía por lo que se deben tener estrategias muy claras de precios y promociones para que al final las compañías no pierdan dinero o sean menos rentables.

Tradicional: este es probablemente el canal más antiguo y con más arraigo entre los consumidores, estamos hablando de las misceláneas o tiendas de la esquina, farmacias independientes, estanquillos, etc. Es muy difícil distribuir directo a este canal debido al gran número de establecimientos que actualmente existen y los lugares donde se encuentran. Además de que se siguen abriendo año con año, lo cual lo hace muy caro. Lo más común es que ellos se surtan a través de un mayorista o distribuidor, por ello es el canal más difícil para medir. Por otro lado, es un canal en donde la mayoría de la cobranza es en efectivo y contra entrega de mercancía lo que la hace muy rentable financieramente.

Es muy importante tomar en cuenta estos diferentes canales de distribución, entenderlos para poder definir si nuestras marcas o productos se adaptan a todos ellos o algunos, una vez definido esto se deben desarrollar las estrategias adecuadas tanto en presentaciones, precios y promociones que cada uno debe tener para poder satisfacer a los diferentes consumidores que compran en cada uno de ellos.

I.4 EL TRIANGULO ESTRATEGICO DE TRADE MARKETING

Figura 4. Triangulo de TM



Fuente: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Valor de la marca

“Valor de la marca es un conjunto de aspectos que unidos al nombre y símbolo de una marca añaden valor a un producto o servicio de una firma o a los consumidores de la misma.”⁴

Este es probablemente el valor más importante para las grandes compañías fabricantes de bienes de consumo, los productos como tal pueden llegar a ser sustituidos dentro de las categorías o contra otras categorías, lo que nunca se podrá cambiar son las marcas; es por esto que dentro del triángulo expuesto en la figura 4, la parte que más deben cuidar las compañías productoras es el valor de las marcas, tratando siempre de incrementarlo.

⁴ AAKER, David A. Building Strong Brands, Opcit. p.8

“La marca es la primera fuente de ventaja competitiva y valor estratégico que tienen las compañías”⁵

Los canales de distribución y los distintos participantes que en ellos se encuentran cada vez han adquirido mayor fuerza en el mercado, independientemente del canal o medio de distribución del que se trate. Por otro lado actualmente existen pocos productos que podamos llamar insustituibles, no así las marcas ellas son las únicas que permanecen a lo largo del tiempo en la mente de los consumidores, las grandes compañías se han encargado de saturar ciertas categorías con muchas marcas o productos sustitutos. Es debido a esto, en donde el valor de marca se hace indispensable para poder pelear y tener una mejor posición competitiva hacia el canal y contra la competencia. Hoy en día las compañías deben desarrollar sus estrategias comerciales fortaleciendo sus marcas y los diferentes productos que ofrecen bajo ese nombre, es en este punto donde las dos áreas de la compañía Mercadotecnia y Trade Marketing deben de trabajar en conjunto cuidando precisamente el desempeño de la marca. Por una parte el área de Mercadotecnia, crea y construye la marca, fija los objetivos para misma y determina su fin en el mercado, para esto se requiere de mucho tiempo y dinero, en estudios, desarrollos y estrategias. Mientras el área de Trade Marketing, debe procurar fortalecer todos estos puntos, dándole la importancia que la marca tiene en el punto de venta frente al consumidor y contra la competencia. Debe complementar el trabajo y cerrar el círculo estratégico para cada marca dentro de cada canal y punto de venta.

Cuánto vale la marca Coca-Cola?, seguramente más que los mismos activos de la compañía, cuál es la inversión más grande que esta compañía hace al año, es precisamente en Publicidad y Promoción; esto le da la fuerza a “The Coca-Cola Company” para poder defender ante el comercio organizado sus estrategias de precio y comercialización, por el contrario, ¿qué pasa con las marcas que no son tan fuertes o que lo único que ofrecen son algún tipo de sustituto ante Coca-Cola?, el

⁵ AAKER, David A. Building Strong Brands, Opcit. p.270

comerciante es el que tiene el poder para exigir cómo la quiere vender, y con qué condiciones.

“La marca al igual que la perspectiva de la organización se debe asociar con su gente, cultura, programa y valores.”⁶

Valor del comprador

Entendamos al “comprador” como el consumidor que paga al final por el producto o servicio que necesita en cualquiera de los diferentes canales de comercialización donde los puede adquirir.

Este tiene ahora dos tipos diferentes de poder, por un lado ante el comercio organizado o detallista, ya que la competencia también ha crecido en los canales: diferentes cadenas, tipos de establecimiento y formatos que esencialmente venden los mismo productos o marcas, por lo que el consumidor puede abiertamente elegir dónde, cuándo y cuánto comprar, así como la marca de su preferencia, otro de los aspectos que han ayudado a los compradores es el internet o comercio electrónico, con el cual se puede comprar sin salir de casa y sin utilizar a los detallistas. El surtido y variedad de productos en el mercado y opciones de compra, han hecho que el consumidor se vuelva mas selectivo y más informado.

Relación comercial

Esta es la acción más importante en donde interviene directamente el detallista ya que él es el intermediario entre el fabricante y el consumidor final o comprador. Este hasta cierto punto puede escoger qué marcas manejar, a qué precio comercializarlas y las estrategias de promoción para atraer más compradores a sus puntos de venta. Este es probablemente el punto más delicado para cualquier empresa fabricante, no basta con venderle los productos al detallista, sino se debe considerar también el

⁶ AAKER, David A. Building Strong Brands, Opcit. p

servicio que la empresa ofrece además a la venta, logrando con esto cerrar el círculo de la negociación junto con la entrega oportuna de las mercancías, estrategias de promoción adecuadas para el tipo o formato de los establecimientos, apoyos en administración de categorías, etc.

Para ser más gráfico y dejar un poco más claro como se debe ver esta relación actualmente anexo el siguiente cuadro acerca de cómo las diferentes áreas de las empresas se entrelazan para lograr un mejor entendimiento y relación de negocios.

Figura 5. Relación negocios cliente proveedor



Acción de Trade Marketing

A lo largo de los años este juego de relaciones entre Consumidores, Fabricantes y Detallistas no ha sido otra cosa que un equilibrio entre poderes, fuerzas y capacidades negociadoras, siempre dependiendo del tamaño de las compañías

involucradas, las fuerzas de las marcas o la habilidad para negociar de los equipos de trabajo.

Es ahora, con la creación del área de Trade Marketing, que estas fuerzas y relaciones se deben equilibrar.

Para el valor de la marca el área de Trade Marketing siempre debe cuidar que este se mantenga, se respete y sobretodo crezca, ¿Cuales son las herramientas de las que puede esta área echar mano para lograrlo?, Manejando administración de categorías se puede analizar y planogramar el correcto acomodo espacio y volumen que cada una de las marcas debe tener en el área de ventas con guías de acomodo que faciliten la compra a los consumidores, con el área de promociones puede hacer que el valor de la marca crezca ante el consumidor manejando las promociones correctas para la marca de acuerdo al canal y formato de tiendas del que se trate, por último, con un correcto merchandising podemos tener todo esto implementado y ejecutado de la forma correcta.

Para el valor del comprador, el área de Trade Marketing utilizando la información adecuada de mercado y de venta debe cuidar siempre, las marcas, tamaños, sabores, que el comprador o consumidor espera. Como y donde compra el consumidor. Esta es otra de las tareas de esta nueva área: estudiar los hábitos y preferencias de compra de los consumidores de acuerdo a las regiones, zonas, formatos y tipos diferentes de tiendas, para lo cual debe recomendar que tipo de productos y tamaños son los más adecuados para lograr esto.

En lo que a la relación comercial se trata, el área de Trade Marketing debe actuar más como un área de soporte, debido a que la relación comercial por lo general está a cargo de otras áreas dentro del departamento de ventas, tales como cuentas clave, servicio a clientes, etc. Lo que se debe hacer es supervisar que la compañía cumpla lo mejor que se pueda con la Respuesta Eficiente al Consumidor o ECR, (por sus siglas en inglés) que lo único que pretende es mejorar las actividades desde levantamiento de pedidos hasta la entrega y cobranza para eficientar las

relaciones mejorando con esto el valor que el cliente tiene de las compañías creando así un lazo comercial más fuerte entre ambas.

Se puede concluir la importancia de enfocar adecuadamente al área de Trade Marketing. Esta deberá mantener y cuidar el valor de las marcas de la compañía hacia el consumidor y el cliente, haciéndolas crecer en todo momento. Debe también poner las marcas, tamaños, sabores y presentaciones adecuadas en los canales adecuados en el tiempo adecuado conforme al gusto de los consumidores. Proporcionar promociones efectivas que atraigan el interés del consumidor, que sean rentables y no impacten negativamente el valor y potencial de las marcas y por último debe contribuir adecuadamente a que la cadena de valor entre fabricante detallista y consumidor siempre esté funcionando adecuadamente y que las relaciones se fortalezcan y las compañías cada día hagan mejores negocios.

C A P Í T U L O I I

OBJETIVO Y FUNCIONES DEL AREA DE TRADE MARKETING

II.1 Definición del área de TRADE MARKETING

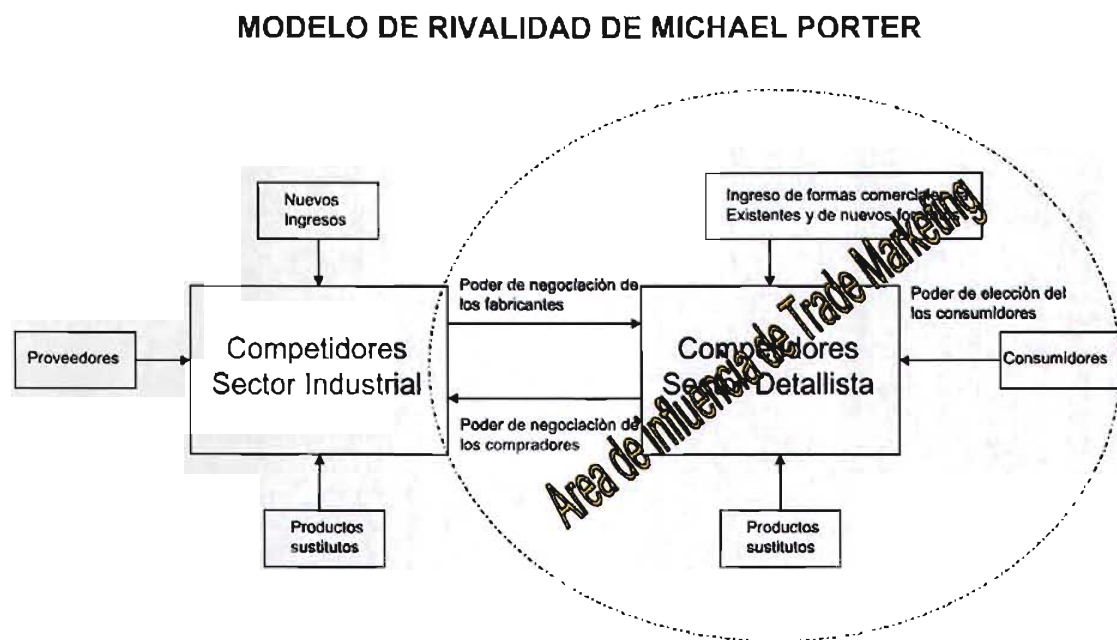
Como se ha expuesto a lo largo de este trabajo de investigación, el área o departamento de Trade Marketing, es un área prácticamente nueva, en desarrollo, cuyos orígenes los podemos ubicar en la década de los 80's. Su finalidad es servir como medio para el aprovechamiento de los recursos que las compañías invierten en el punto de venta, fortaleciendo las marcas y mejorando la relación comercial entre empresa y cliente. Esto se debe a que ahora contamos con dos fuerzas o poderes que influyen en la toma de decisiones de los consumidores: la fuerza de las marcas de los fabricantes y la fuerza del canal de distribución. Para poder mediar con estas fuerzas la mercadotecnia tradicional no es suficiente ya para cubrir las estrategias comerciales que se necesitan en el momento de llegar a la decisión final de compra del consumidor en el punto de venta.

Para tratar de ilustrar esto, se hará referencia al tradicional modelo de Rivalidad de Michael Porter, el cual toma en cuenta las distintas variables que influyen en la actividad comercial y en la relación comercial entre fabricantes de productos y detallistas,

El área de Trade Marketing se enfoca en facilitar las diferentes negociaciones que intervienen para la comercialización de productos en el sector detallista, apoyando a las marcas a sobresalir en el mismo y ser más competitivas, tratando de influir en la elección final del consumidor en el punto de venta, elaborando estrategias para atacar nuevos formatos comerciales y mejorar la comercialización en los existentes, resolviendo la manera en la que la entrada de productos sustitutos no afecte el desempeño de las marcas en el punto de venta, apoyando el poder de negociación de los fabricantes que, como se vió en el capítulo anterior, radica en la fuerza de las

marcas y su importancia dentro de cada categoría y fortaleciendo la relación comercial para aminorar la fuerza de cada comprador o cadena comercial.

Figura 6. Modelo de Rivalidad



Mientras que el área de Mercadotecnia se enfoca más a cuidar la entrada de nuevas marcas o a defender las propias ante el consumidor, el área de Trade Marketing se ocupa más en la parte de los competidores en el sector detallista, siempre trabajando ambas áreas en conjunto, se puede concluir que mientras mercadotecnia sigue cuidando la estrategia, Trade Marketing se ocupa de la tácticas.

Debido a la poca bibliografía acerca del tema y del área la siguiente explicación del del autor Eduardo Liria, es apropiada para aclarar el que hacer propio de la misma:

" El Trade Marketing nace de buscar la satisfacción del consumidor. El fabricante debe utilizar, para vender su marca y productos, los canales de distribución. Y la distribución necesita a las marcas para satisfacer a sus clientes y vender mejor. Ambas partes se necesitan y se complementan."⁷

Esta explicación abarca los principales aspectos que debe cubrir el área de Trade Marketing, por un lado habla de la satisfacción del consumidor la cual es el fundamento y pieza clave de la relación comercial moderna entre fabricantes y detallistas, así de cómo la justa relación que debe existir en el equilibrio de poderes entre las marcas y los canales de distribución.

Es por esto que cuando se piense en el desarrollo de esta área dentro de la organización, se debe contemplar, cuál es la relación actual que guardan las marcas hacia el consumidor, la compañía y las cuentas o clientes por medio de los cuales se distribuyen los productos. Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta de esta relación son:

Marcas:

- Fortaleza comercial de las marcas (participación de mercado)
- Competencia en la categoría donde se encuentran las marcas
- Marcas sustitutas
- Innovación y tecnología

Relación Comercial :

- Volumen y utilidad que el detallista genera con nuestras marcas
- Capacidad de entrega
- Planes promocionales
- Apoyos en administración de categorías

⁷LIRIA, Eduardo. La Revolución Comercial, op.cit., p.80

Un enfoque interno, al objetivo del área de Trade Marketing es el servir de enlace entre las áreas de Marketing y Ventas ayudando con planes, recursos e información a cumplir con lo objetivos establecidos para cada una de ellas, pero siempre cuidando la correcta implementación de las estrategias y planes hacia los canales, aportando el conocimiento que el personal que labore en el área debe tener en promociones, manejo de canales, utilización de herramientas de ventas y administración de categorías.

II.2 Objetivos del área

El objetivo principal del área de Trade Marketing, es el **"Satisfacer al consumidor, utilizando de la manera más eficiente, los diferentes canales de distribución"**., Es obvio que el objetivo comercial de toda empresa debe ser este mismo, la diferencia está principalmente en el cómo se va a lograr esto, mientras que ventas tratará siempre de ofrecer las mejores condiciones a sus clientes, marketing tratará de introducir productos que otorguen algún valor al consumidor. Trade Marketing, cuenta con el punto de venta independientemente del canal del que se trate.

Los principales objetivos que debe considerar cubrir área de Trade Marketing.

- **Experto en Retailing:** debe siempre de estar informado y saber acerca de los canales de distribución, actuales y nuevos; cómo se manejan; hacia dónde van y cómo piensan llegar a sus objetivos.
- **Coordinar con ventas y marketing:** sin mandar sobre ninguno de ellos debe ser una guía y foco para optimizar los esfuerzos de ambas áreas, definiendo qué se debe vender, en dónde y bajo qué estrategias.

- **Manejo de información:** debe ser muy claro en el tipo de información que va a manejar y como la va a utilizar, con el objeto de no perderse entre tantos datos, teniendo siempre algo que aportar a la organización y a los clientes.
- **Participación de mercado:** este es un indicador fundamental mediante el cual se debe buscar que todos los esfuerzos que se realicen logren mantener o incrementar la participación de mercado de las marcas.
- **Penetración en los hogares:** como se ha dicho el fin y propósito del área de Trade Marketing, es la satisfacción del consumidor y está sólo se podrá medir mediante la compra y uso de las marcas por lo que se vuelve un indicador clave para entender a los consumidores.
- **Surtido:** los espacios actuales en los diferentes canales de distribución no están creciendo, por el contrario cada día son más pequeños y con más productos manejantes, por esto se debe tomar en cuenta siempre, que marcas, tamaños y presentaciones se pretenden manejar en cada canal de distribución donde participen las marcas.
- **Mejoras logísticas:** es importante el saber como se hace llegar los productos y marcas al consumidor final, para esto se debe entender como los clientes distribuyen las mismas a través de su cadena de abasto, entendiendo esto el área de Trade Marketing tiene la oportunidad de sugerir mejoras u optimizaciones al mismo.
- **Consumidor:** se debe trabajar en conjunto con Mercadotecnia para saber quien debe ser o es un consumidor objetivo, como compra, qué espera de las marcas o productos, que más se puede ofrecerle, cómo y en dónde lo quiere.

- **Merchandising:** administración y optimización en la utilización de los recursos con que las organizaciones cuentan para desarrollar el punto de venta.
- **Punto de venta:** determinar qué estrategias se deben seguir para activar el punto de venta, identificar de acuerdo a la naturaleza del canal qué es lo que se puede hacer para atraer más compradores a los mismos y que estos a su vez se lleven más productos.
- **Promociones:** qué estrategias o actividades se deben seguir para las marcas o productos con el objeto de que el consumidor las prefiera contra la competencia.
- **Administración de Categorías:** en conjunto con mercadotecnia establecer cuales deben ser las estrategias de las categorías en las que las marcas o productos de las compañías participen para lograr la mayor rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos conjuntos entre los detallistas y los fabricantes.
- **Sinergias:** este es uno de los objetivos fundamentales del área, se deben desarrollar tantas sinergias como sean posible, entre áreas de la compañía como con los clientes, buscando siempre relaciones ganar-ganar.
- **Negociación:** aunque el departamento de Trade Marketing no maneja cuentas directamente, gracias a su conocimiento del consumidor, de las estrategias de las marcas y de los clientes se vuelve un aliado indispensable para las áreas de cuentas clave como apoyo y para fijar los objetivos de las mismas.

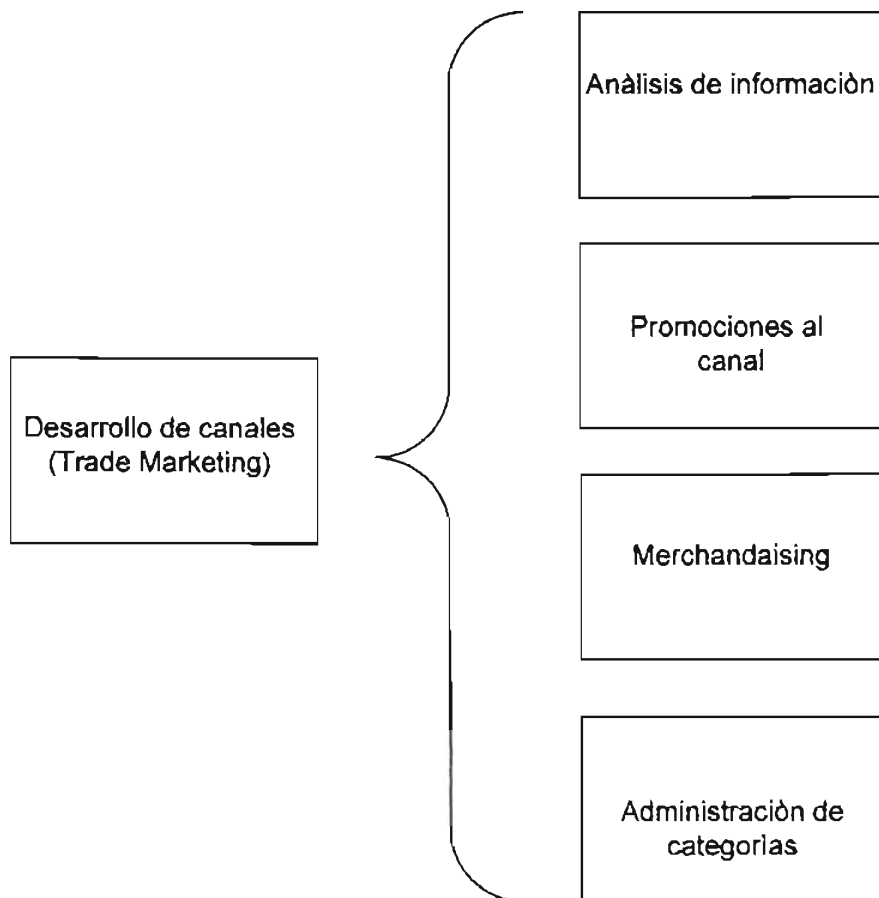
- **Micro marketing:** aquí una diferencia entre Mercadotecnia y Trade Marketing. Mientras que la primera se enfoca más en el consumidor, los grandes medios de publicidad, relaciones públicas y de hacer crecer las marcas a nivel masivo (Macro marketing), la segunda se debe enfocar en cómo hacer crecer las marcas en el punto de venta, qué apoyos utilizar y cómo diferenciarla de las demás marcas en un anaquel.
- **Optimización del canal:** debemos entender a los canales, sus objetivos y sus variaciones, entendiendo esto estaremos en posibilidad de ofrecer mejores estrategias, mejores productos o por que no, nuevos canales.

Es importante considerar todos estos objetivos al momento de plantear la creación del área dentro de cualquier compañía, con esto se le podrá dar rumbo, medición y supervisión, así como ser más claros en el momento de buscar a las personas que deben trabajar en esta área, muchas compañías al no entender o no tener claros los objetivos, ubican a personas tanto del área de Mercadotecnia como de la de Ventas en ella con algo de experiencia en los objetivos anteriores pero no en todos, también caen en el error de no saber donde colocar a esta área si en Mercadotecnia o en Ventas a continuación se detallarán las funciones principales del área con el objetivo de pasar al último capítulo donde ya se expondrá una propuesta de ubicación del área.

II.3 Funciones del área

El área de Trade Marketing, es una fusión de varias actividades que antes desarrollaban, esencialmente las áreas de Marketing y Ventas. El problema es que por la naturaleza de las mismas no se solían trabajar en conjunto por lo que no se obtenían sinergias que pudiesen ser aprovechadas por toda la organización. Trade Marketing, debe trabajar en conjunto con las otras dos para lograr mejores estrategias para incrementar las ventas de las marcas y productos para los diferentes canales y mercados. Las funciones que el área de Trade Marketing debe cubrir para lograr su objetivo y sobre las cuales debe ser medida son las siguientes:

Figura 7.



Fuente: Fernando Corominas Rubio, apuntes de trabajo

Es importante aclarar la diferencia funcional entre Merchandising y promociones ya que se puede prestar a confusión debido principalmente a que estas dos terminologías se han utilizado a lo largo del tiempo indistintamente para describir lo mismo, anteriormente las organizaciones solían tener y algunas todavía lo tienen el departamento de Merchandising o el de promociones que hacen lo mismo.

Los dos son herramientas de la promoción de ventas cuyo objetivo final es el de incentivar tanto a la fuerza de ventas como al consumidor para que escoja determinada marca. La diferencia radica en su origen: la promoción es la planeación de la estrategia, forma de medir y fijación de objetivos, mientras que el

merchandising es el control operativo de la implementación de dichas estrategias, en algunas empresas a Merchandising se le da el nombre también de Mercadeo por ser el área de acomodo exhibición de los productos y operación de promociones. Para no confundir más con diferentes términos debemos separar estos términos dejando fuera el de mercadeo y manteniendo el de Merchandising que aunque es un anglicismo es correcto utilizarlo.⁸

Análisis de información: esta función tiene como objeto el utilizar la información necesaria para la adecuada toma de decisiones, actualmente en el mundo de la empresa cada vez más, se encuentra ante una mayor necesidad por información y a su vez por más proveedores que la ofrecen, así como distintos programas para poder analizarla interpretarla y utilizarla, el problema al que se pueden enfrentar las compañías es tener mucha información y no saber utilizarla y lo que es peor, pagar mucho dinero por ella (ya que no es barata) para que al final se quede guardada en el escritorio o en el disco duro de algún gerente que no ve la necesidad de utilizarla.

A continuación se hará una breve definición de que tipo de información se necesita como básica para la toma de decisiones y apoyo en la gestión de Trade Marketing:

Información interna: esta es la información que se genera dentro de la compañía. La que se genera de la facturación, toma de pedidos y surtido de los mismos, es muy importante ya que de ella se da seguimiento a las cuotas de ventas, al forecast (presupuesto de ventas), que utiliza el área de operaciones o producción para suplir de mercancía y evitar agotamientos, también nos da los números referentes a cuanto se ha colocado en cada cliente por cada unidad de producto que se vende, y en qué fecha. Por otro lado también nos debe proporcionar, todos aquellos cargos por devoluciones, descuentos o notas de cargo de los clientes, así como los descuentos comerciales que se otorgan a cada uno de ellos.

⁸ Cfr. MERCADO, Salvador, Promoción de ventas, p. 37

El uso que primordialmente el área de Trade Marketing debe hacer de ella es para los siguientes fines: tomando el presupuesto de ventas por cliente y canal del cual se deberá definir el presupuesto de gasto en promociones o apoyos al canal, y la rentabilidad de cada cliente en función al ejercicio del gasto y su incremento en ventas, así como su índice de devoluciones y el grupo de productos manejantes.

Información de mercados: Esta es la información que se obtiene del mercado, cómo se encuentra el desempeño de las marcas contra la competencia en los canales en que participamos, así como las actividades que las categorías están desarrollando para incrementar sus ventas, distribución, participación de mercado, manejo de precios, promociones etc. Se debe ser muy cuidadoso para escoger adecuadamente que tipo de información se requiere ya que, actualmente existen muchos proveedores de información, lo cual es bueno, siempre y cuando sepamos qué información necesitamos y para qué.

Para la utilización adecuada en el área de Trade Marketing necesitamos saber: participaciones de mercado, índices de distribución, análisis de precios publico, actividades en el punto de venta, venta e inventarios en anaquel y a total canal tanto para nuestras marcas como de la competencia. Básicamente el uso de esta información es para saber las oportunidades que tenemos cuando comparamos el desempeño de nuestras marcas contra la competencia, en términos de todas las variables que se mencionaron anteriormente, así como el análisis de las actividades promocionales y movimiento en los precios de las categorías donde compitan las marcas.

Información del consumidor: al igual que la información de mercados, está también es información externa que por lo general, se adquiere de agencias especialistas en ello. Puede ser información general de la categoría en la que participan las marcas o estudios hechos "ad hoc", lo más importante aquí es entender los gustos, actitudes y usos del consumidor a las marcas o productos, cada cuando los compra para qué los compra, cuánto paga por ellos, con qué los asocia, cómo reacciona ante ofertas y promociones, etc.

¿Como utilizar esta información? Una vez que conocemos la información de mercado debemos corroborar con la del uso del consumidor para ver tendencias, preferencias, etc., que nos ayuden a tomar decisiones para el tipo de productos que debemos manejar en cada canal, el tipo de promociones adecuadas, el acomodo y orden que deben tener en el anaquel, frecuencia de compra, quien lo usa etc. Esta información al igual que la anterior se comparte con el área de Mercadotecnia, aunque el uso final pueda ser diferente.

Información de los clientes: Es la información que se obtiene de los clientes que están dispuestos a compartirla con sus proveedores. Los sistemas aunque diferentes entre ellos, a todos se puede acceder por internet, algunos clientes que no cuenten con sistemas tan sofisticados por lo general, la entregan en discos o de forma impresa, esta información incluye, las ventas e inventarios que cada proveedor maneja con ellos, por unidad de venta y por tienda, esta información aunque puede sonar simple es la más importante y fundamental para la toma de decisiones, ya que es el desplazamiento real de los productos con los clientes.

Esta información deberá ser utilizada por el área de Trade Marketing principalmente para medir el desempeño y la venta de cada una de las unidades de venta que se manejan con cada cliente así como los inventarios que ellos manejan a nivel de tienda y a total cadena con lo que se puede medir el índice de rotación y colocación de los productos, así como estar alerta a sobreinventarios o agotamientos y poder avisar con tiempo a la fuerza de ventas, también se puede medir el impacto que tiene en ventas las actividades promocionales que desarrollemos, así como ayudarnos a calcular el nivel de inventarios que se requieren para soportar las mismas.

Dependiendo lo avanzado del sistema o la cantidad de información que los clientes compartan, se podrá ir más allá en el análisis e interpretación de la misma, todo esto con el objeto de mejorar el negocio y contribuir a un mejor desempeño de la categoría para los detallistas.

Esta función es primordial para el buen desempeño del área, de hecho, es estratégica. Es de aquí de donde la compañía obtiene la mayor parte de la información de ventas, desempeño de las marcas y los clientes, por lo que se debe invertir lo suficiente de acuerdo a los presupuestos de cada compañía en obtener la información, tener al equipo adecuado para interpretarla y saberla utilizar. El buen uso de la misma también da buena imagen y se gana la confianza de los clientes.

Promoción de ventas: Esta función se ha vuelto cada día más importante para cualquier compañía debido a que gran parte de la decisión de compra se toma en el punto de venta y los consumidores están cada día mas acostumbrados a exigir algo a más a cambio de su dinero, revisando las siguientes graficas en la figura 7 se dará cuenta de la inversión y la forma en cómo una buena promoción afecta la decisión de compra final en un punto de venta.

Figura 7.



Fuente: Promotions trend report 2003

Se debe entender que existen muchos tipos de promoción desde lo más sencillo como una rebaja en precio, hasta grandes promociones con rifas, viajes, etc., estas pueden ser a nivel nacional, regional o por cadena, cliente o canal, de hecho no hay un número exacto de tipos de promoción, ni un límite en su uso.

La parte más importante es diferenciar qué tipos de promociones son las que el área de Trade Marketing, debe de hacer y cuales debe de continuar haciendo el área de Mercadotecnia. Como se ha mencionado la diferencia entre las dos áreas es su medio para llegar al consumidor; mientras Mercadotecnia utiliza principalmente medios masivos, Trade Marketing utiliza a los diferentes canales y puntos de venta para llegar a los mismos, es aquí en donde se hace la diferencia, toda aquella promoción directa al consumidor en donde no importa el canal, sino la compra en sí del producto o servicio con eso el consumidor obtiene la promoción o participa en ella, este es el tipo de promociones de las que Mercadotecnia sigue haciéndose cargo, al igual que promociones del tipo de ofertas armadas a nivel nacional sin restricciones de compra enfocadas a todos los consumidores, por otro lado toda aquella promoción en donde interviene directamente el canal o el punto de venta es la que Trade Marketing se hace cargo.

Lo que es muy importante considerar para el área de Trade Marketing es definir que tipo de promoción se va a realizar, para que marca o producto, cual es la estrategia de la misma, como ejemplos se puede citar los siguientes: no se debe ofertar una marca líder dentro de un segmento Premium, mientras que una marca popular enfocada directamente al precio probablemente lo más adecuado sea una rebaja en el mismo.

El objetivo del área es hacer que las promociones cualquiera que esta sea sean rentables y busquen un incremento en las ventas, un desplazamiento mayor de los inventarios de los clientes o una mejor imagen de la compañía ante los clientes, este es el verdadero valor del manejo de las promociones.

Merchandising: Es probablemente la función más operativa del área de Trade Marketing, no por esto menos importante, es la función con más tiempo dentro de las organizaciones. Por lo general siempre ha dependido del área de Mercadotecnia debido a que se considera la parte final de ejecución en el punto de venta. Para entender mejor de lo que se está hablando a continuación, una breve definición de lo que es el merchandising del autor español Eduardo Liria: "Toda aquella actividad realizada en el punto de venta que tiene como finalidad, el destacar, promover, impulsar y desarrollar las marcas o productos con el objeto de obtener la compra del consumidor".⁹

Esta función implica muchas actividades y recursos para la compañía ya que involucra todas las actividades y recursos para animar o activar los diferentes puntos de venta, a continuación se detallará cada uno de los aspectos que se deben cuidar o atender dentro de esta función:

Material Punto de Venta: Todo aquel material visual, promocional o de apoyo que se utiliza para vestir tiendas o anaqueles, lograr exhibiciones especiales, regalos al consumidor, etc., es en esta actividad donde las compañías invierten grandes cantidades de dinero en cada vez más y mejores materiales que atraigan el interés del consumidor. Es la responsabilidad del área de Trade Marketing, asesorar al área de mercadotecnia acerca de los mejores materiales y especificaciones de los mismos para su correcta implementación en los puntos de venta, así como la distribución y planeación para la correcta colocación de acuerdo a los canales y marcas a los que vayan dirigidos, por lo general marketing es el principal creador de los materiales, pero para el caso de peticiones especiales por parte de los clientes, el área de Trade Marketing deberá contar con presupuesto para poder cubrir con estos requerimientos.

Personal Punto de Venta: Cuando se habla de personal punto de venta no se hace referencia a la fuerza de ventas, sino más bien a todo el personal de apoyo a la

⁹ cfr. LIRIA, Eduardo. La revolución comercial. P. 159

misma, como promotores, demostradoras, promovendedores, degustadores, animadores, edecanes, etc. Todo este personal a diferencia de la fuerza de ventas no están encargados de la colocación de pedidos directamente con los clientes, su objetivo principal deberá ser el brindar el apoyo necesario para incrementar el desplazamiento de los productos en la tiendas o establecimientos en donde se encuentren.

El área de Trade Marketing tiene a su cargo de acuerdo a las políticas de cada compañía, definir en caso de trabajar con agencias especializadas para el manejo de este personal, cual deberá ser la mejor agencia, qué objetivo se busca mediante el apoyo de este personal, como se va a medir, que materiales requieren para desarrollar su trabajo, cuales deben ser los medios de comunicación adecuados entre ellos, la fuerza de ventas y el área, que tipo de reportes deben manejar, fijar objetivos, capacitar al personal y supervisar sus roles de trabajo para evitar mal gasto de este recurso. En resumen, como se puede apreciar en este caso el área de Trade Marketing sirve como supervisor y coordinador buscando siempre el optimo uso de estos recursos.

Acomodo y exhibición en el punto de venta: Abarca desde la simple colocación correcta de los productos en los estantes y anaqueles de los puntos de venta hasta la exhibición fuera de los mismos, como cabeceras, islas, en exhibidores propios o de la cadena, etc., esta es una parte fundamental que tiende a apoyar el valor de la marca, con apoyo de la información del área de Administración de Categorías, en conjunto con las recomendaciones del área de Mercadotecnia, el área de merchandising debe siempre buscar el mejor lugar y el mejor espacio para la correcta exhibición de las marcas apoyados por el material punto de venta y del personal de punto de venta, los principales aspectos a considerar para lograr esto es que las marcas estén siempre en los lugares considerados como puntos focales del consumidor, a la vista y al alcance del mismo, se debe buscar tener un espacio de anaquel o de exhibición igual o mejor a la participación de mercado que cada marca o conjunto de marcas tengan.

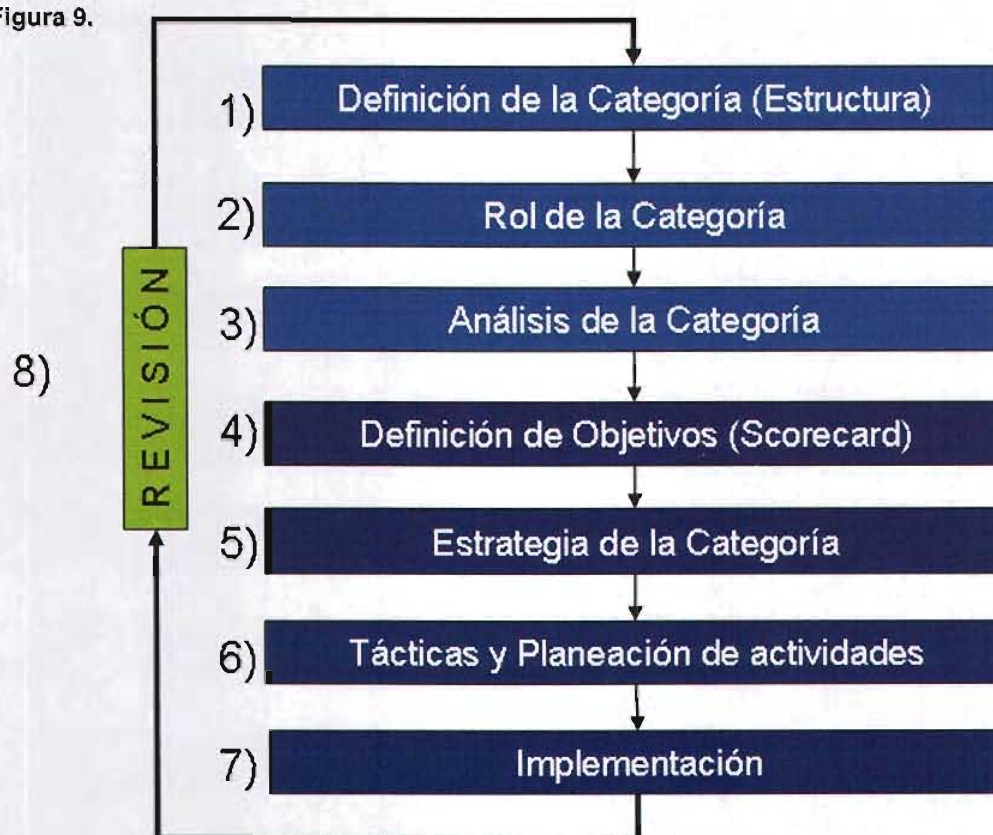
Administración de Categorías: Esta es la función en donde más y más compañías de bienes de consumo han invertido dinero durante la última década, es principalmente una tarea de análisis y estrategia donde se trabaja en conjunto con el cliente detallista, sus orígenes se encuentran en la década de los 80's desarrollado por la compañía Procter & Gamble en conjunto con Wal-Mart, Stores INC.

Para este trabajo de investigación se utilizará la siguiente definición:

“Administración de categorías: es un proceso conjunto entre distribuidor/proveedor para la administración de las categorías como unidades estratégicas de negocios, con el objetivo de producir un mejoramiento en el resultado de los negocios al enfocarse en la entrega de un mayor valor al consumidor”.¹⁰

Este proceso consta de 8 pasos los cuales describo a continuación:

Figura 9.



Fuente: AC NIELSEN 1999

A continuación se detallará cada uno de los pasos dentro del proceso de administración por categorías:

Definición de la categoría: Una categoría es una unidad de negocio definida entre detallista y proveedor que conjuga un grupo de productos que cubren una determinada necesidad del consumidor.

Rol de la categoría: Es la importancia de la categoría y su función estratégica dentro de la cadena o detallista, los diferentes roles que se deben asignar a las categorías son:

- **Destino:** Categorías que definen la imagen del punto de venta como la mejor opción para el consumidor
- **Rutina:** Categorías preferidas que ayudan a desarrollar el posicionamiento del detallista, que le da un valor competitivo al consumidor de manera consistente.
- **Estacional:** Categorías que refuerzan el posicionamiento del detallista que la al consumidor un valor competitivo de manera frecuente.
- **Conveniencia:** Categorías que refuerzan el posicionamiento del detallista como la opción de servicio completo que le entrega el consumidor un valor adecuado.

Evaluación de la categoría: Aquí se determinan las áreas de oportunidad en el desempeño de la categoría, para esto se deben hacer análisis de la misma tomando en cuenta el desempeño del mercado y la cadena, las tendencias y necesidades del consumidor así como el desempeño de los proveedores que participan en la misma. Este análisis va de lo general a lo particular partiendo la categoría hasta el producto.

Es, en esta parte, donde se utilizará también la información anteriormente mencionada, tanto de mercado como de consumidor, interna y de clientes, siendo ésta la más importante ya que para poder desarrollar un trabajo en forma de administración de categorías el detallista con el que se este trabajando deberá entregar la información de la categoría completa incluyendo todas las marcas que en ella participen, obviamente esto requiere por parte de la compañía un compromiso mas profundo con el cliente para no divulgar dicha información sino para ser utilizada en el bien común.

Desempeño de la categoría: Esta fase lo que se pretende es medir los resultados de la categoría tanto actuales como propuestos. Para esto se debe desarrollar una Tabla de Desempeño (Balance Scorecard) que contenga los siguientes indicadores:

- Ventas
 - Pesos
 - Unidades
 - Crecimiento
 - Por tienda por semana
 - Por unidad de espacio por semana, mes y año
- Utilidad
 - Margen bruto en porcentaje y pesos
 - Crecimiento
 - Utilidad neta, por unidad por semana
 - GMROI (Margen bruto de retorno en inventarios)
- Participación
 - De mercado
 - Crecimiento Vs año anterior y mes
 - De ventas contra departamento y tiendas

- Inventarios
 - Días de inventario
 - Rotación del inventario
- Consumidor
 - Penetración
 - Frecuencia de compra
 - Unidades de transacción
 - Lealtad
 - Numero de transacciones
 - Importe de compra por ticket

Se debe fijar con el detallista la periodicidad de las mediciones para no hacer trabajos de más o que requieran más personal.

Estrategias de la categoría: Son las formas en que podemos alcanzar los objetivos y metas de la categoría, debe estar alineada con las estrategias corporativas tanto del detallista como del fabricante con el objeto de dar una clara dirección para el desarrollo posterior de las tácticas. Alineado todo al consumidor objetivo, las estrategias que se deben de fijar son:

- **Generador de efectivo:** Incrementar el flujo de caja a través de vender la mercancía antes de cumplir los plazos de pago.
- **Generador de utilidades:** Incrementar las ganancias a través de las ventas de productos de alto margen.
- **Generador de transacciones:** Incrementar el ticket de compra
- **Generador de trafico:** Incrementar el flujo de consumidores en la tienda.

- **Protector de territorio:** Proteger la zona de influencia de la tienda contra la competencia.
- **Generador de emoción:** Proporciona una sensación de deseo o de oportunidad de compra.
- **Constructora de imagen:** Comunica el posicionamiento deseado de la cadena al consumidor en una o más de las siguientes áreas: precio, servicio, calidad, surtido.

Es muy importante definir claramente las estrategias que se van a seguir para cada categoría y los productos que en ella participan para lograr la mejor aceptación de los consumidores.

Tácticas de la categoría: Son las acciones que se deben tomar en las tiendas o puntos de venta para llevar a cabo las estrategias y lograr cumplir con los indicadores de desempeño establecidos en la tabla de desempeño. Las cuatro tácticas que debemos observar son las siguientes:

Surtido: Se debe tomar en cuenta qué cobertura de mercado se tiene con el surtido actual, si es necesario descatalogar o ingresar nuevos productos, cuales debemos retener y al final cuantificar en términos de días de inventario y costo del mismo el surtido elegido.

Precio: Esta es probablemente la táctica más delicada o la que con algo de presión por números no alcanzados tiende más a afectar. Por esto se deben tener muy en cuenta la filosofía que el detallista ha seguido al igual que la de la marca, revisar que brecha existe entre los productos con precio regular y cual debe ser el margen de descuentos sin perder la rentabilidad de la categoría y provocando una sana competencia contra los demás detallistas.

Promoción: A diferencia de la mezcla de mercadotecnia en este caso, la promoción va más enfocada a toda la categoría no a una sola marca. Se debe recordar que éste es el punto de vista del detallista; se debe desarrollar un plan preferentemente anual para dirigir las promociones, impulsando al consumidor a participar en la categoría. Se debe cuidar que las promociones cuenten con una mecánica sencilla que el consumidor capte de forma rápida, con que frecuencia y duración se deben llevar a cabo, qué productos y qué tipo de promoción aplicar para ellos, escoger algún tema para las promociones que sean fáciles de recordar para el consumidor.

Anaqueles: Se debe tomar en cuenta que el acomodo en el anaquel debe facilitar la toma de decisión frente al mueble y maximizar el desempeño de la categoría, por ello se deben realizar estudios acerca del recorrido que el consumidor hace dentro de la tienda y los departamentos, como es el período de observación, como y cuánto tiempo, donde colocar los productos generadores de tráfico, donde los de utilidad, donde los productos nuevos, etc.

Actualmente existen programas de computación que facilitan mucho esta labor, los cuales requieren de información y de la sensibilidad del programador para el acomodo de los productos dentro de la categoría.

Implementación del plan: Se debe tomar en cuenta e identificar los pasos críticos las responsabilidades y las fechas para llevar a cabo las acciones correspondientes, ya que cada categoría se maneja diferente en cada detallista y es probable que algunas categorías que cuentan con períodos de estacionalidad muy marcados no se puedan mover mientras estos transcurran, mientras que otras categorías sean menos susceptibles a varios cambios a lo largo del período de medición.

Revisión de la categoría: Como en todo proyecto es fundamental la revisión de los resultados para determinar si los planes y estrategias han sido los adecuados. El problema no es que haya fallas o errores, sino que no los tomemos en cuenta o que los períodos de revisión sean tan largos que no podamos tomar acciones correctivas a tiempo.

Es muy importante definir con qué periodicidad se deben llevar a cabo las revisiones, esto depende del tipo de categoría y sus estrategias.

Una vez expuesto lo anterior, es importante hacerse la siguiente pregunta al implementar un área de administración de categorías.

¿Que beneficios se deben obtener o debemos buscar al implementar administración por categorías?

Pensando en el consumidor; debemos ofrecer

- Un mejor surtido de productos de acuerdo al punto de venta de que se trate
- Precios adecuados
- Que no existan agotamientos, (mi producto en el momento que lo quiero donde lo quiero).
- Facilitar la experiencia de compra, con anaqueles mejor ordenados y con una lógica de compra

Pensado como Fabricante o detallista

- Incremento en ventas
- Mayor rentabilidad
- Reducción de costos
- Mejor manejo de inventarios

Por último es esencial tomar en cuenta todas ellas ya que por separado son más complicadas de llevar a cabo y de administrar dentro de la compañía.

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DEL AREA DE TRADE MARKETING

Durante los últimos 4 años de mi experiencia profesional, he estado trabajando en el desarrollo y creación de áreas de Trade Marketing para diferentes compañías de bienes de consumo y farmacéuticas. De esta labor y estudio sentí la necesidad de hacer esta investigación así como un documento en el que me permito hacer las sugerencias que se verán plasmadas a lo largo de este capítulo tratando de establecer las guías para la construcción y operación del área, muchas de las cuales se han implementado y han dado resultado en las organizaciones que se han llevado a cabo.

III.1 Estructura del área

El área de Trade Marketing por sus características y debido al desconocimiento de las organizaciones con respecto a su alcance y función, siempre la ubican dentro del área de ventas o del área de Mercadotecnia ya que comparte varios puntos en común con ellas como lo son:

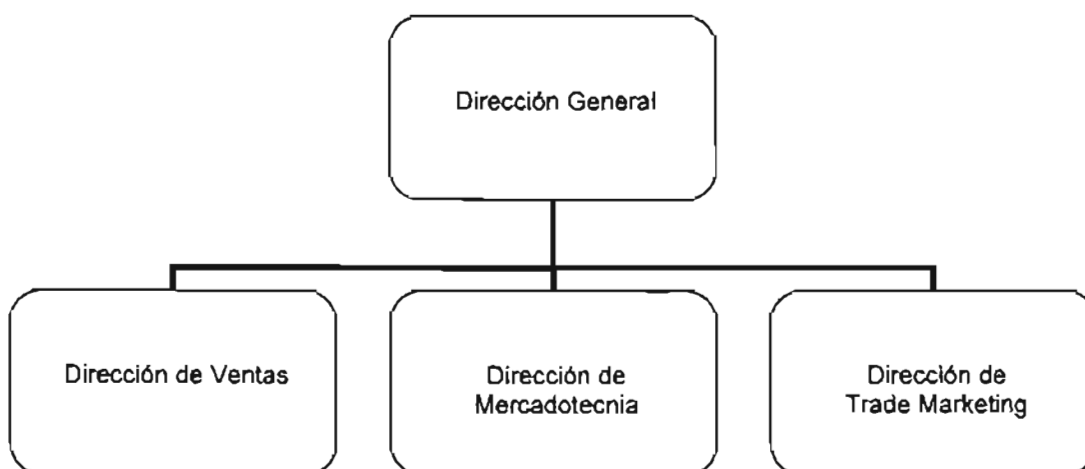
Con Ventas: Análisis e interpretación de información de los clientes, servicio y atención a clientes, análisis y desarrollo de presupuestos de venta, administración de las promociones, manejo del personal punto de venta.

Con Mercadotecnia: Análisis e interpretación de información de mercado, análisis y estudios del consumidor, desarrollo de estrategias promocionales, entendimiento del manejo de las categorías.

Debido a la importancia que el área tiene para las organizaciones tanto el área de ventas como mercadotecnia se disputan el manejo de la misma, dependiendo del giro de cada compañía, la propuesta fundamental es crear un área funcional nueva dentro de la estructura que reporte directamente a Dirección General o comercial

dependiendo de la estructura que cada compañía emplee, incrementando con esto el alcance del área comercial llevándola a una especialización mayor en las tres actividades clave, Estrategia (Mercadotecnia), Ejecución (Ventas), Táctica (Trade Marketing).

Figura 10.



Fuente: Fernando Corominas Rubio, apuntes de trabajo

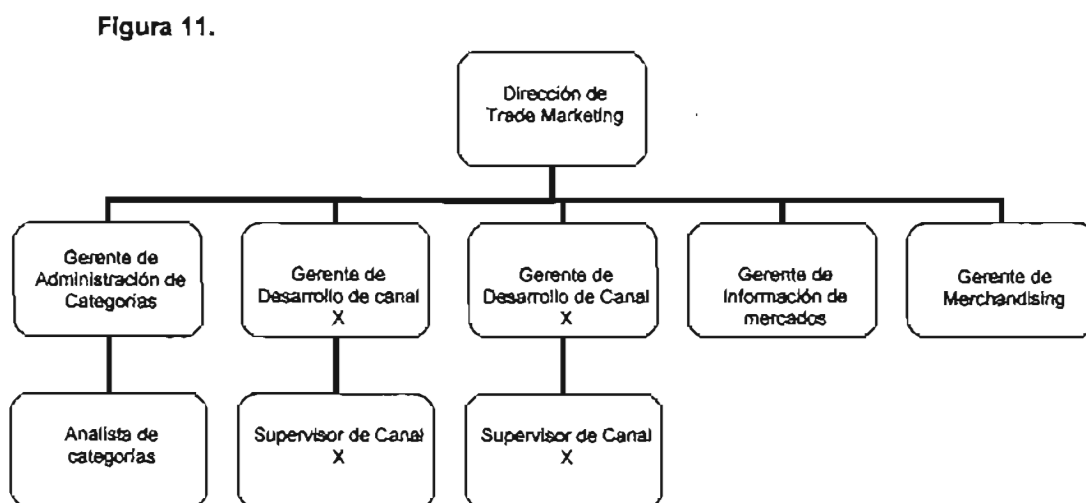
¿Por qué se recomienda separar al área de Trade Marketing de las áreas de Mercadotecnia y Ventas considerándola como un área a la par de las mismas? Principalmente para evitar conflictos de intereses, como se mencionó anteriormente cada una de las dos áreas comerciales de la empresa buscan objetivos aunque comunes en el fin, tienen diferentes intereses para lograrlos. Mientras que mercadotecnia pretende aumentar su participación de mercado, mayor penetración en la mente del consumidor e incrementar los productos cada año, ventas busca mayor volumen por cliente, mejorar la rentabilidad, mayores y mejores promociones, satisfacción del cliente, por lo que el enfoque que cada área le daría al área de Trade Marketing podría llegar a ser diametralmente opuesto.

El área de Trade Marketing debe siempre ser objetiva enfocada a los resultados del desplazamiento y preferencias de los consumidores; tratando siempre de mantener los surtidos más eficientes, a los mejores precios, con las mejores promociones, en los canales adecuados, lo cual sería muy complicado si se dejara que cada una de las otras dos áreas impusieran sus propios objetivos.

Por último es importante mencionar que el área de Trade Marketing requiere del manejo de un presupuesto, (el cual se detallará más adelante), al hablar de dinero cualquiera de las dos áreas está interesada en tenerlo, lo cual puede llegar a ser riesgoso, debido a que si se requieren recortes corporativos, el área de Mercadotecnia nunca tocaría sus presupuestos en Publicidad y Promoción, así como el área de ventas no tocaría sus presupuesto de gastos, por lo que sería muy probable que tocarán el presupuesto destinado al área de Trade Marketing.

Una vez que se ha definido dónde o más bien a quién debe reportar el área de Trade Marketing, es importante sugerir cual debe ser la estructura interna del área, la cual debe ir de acuerdo a las distintas funciones del área.

Ejemplo de organigrama tipo para esta área:



Fuente: Fernando Corominas Rubio, apuntes de trabajo

Respetando las distintas funciones del área descritas anteriormente, debe existir un gerente a cargo de cada una de ellas. Muchas compañías tratan de unir o mezclar actividades con el objeto de tener menos personal lo cual no es correcto. Como ya se explico cada una de estas áreas son vitales y fundamentales para el adecuado desempeño del área, tratando de ejemplificar para dejar más claro esta separación de funciones; Administración de categorías maneja mucha información de varias fuentes, se debe entender que el uso que esta área le da a la información es diferente al uso que el área de desarrollo de canales le puede dar, por otro lado la función de Merchandising, aunque es la parte operativa de la función de desarrollo de canales, no puede depender de una sola debe dar servicio a todos los canales para poder cumplir con los tiempos y requerimientos de cada uno.

Lo que si se puede hacer es unir los canales en las menos gerencias posibles. Estas dependerán del giro de la compañía y del peso que los canales tengan para cada industria, por ejemplo, el canal de autoservicios para algunas compañías puede ser similar al de Clubes de precios y conveniencia pero para otras pueden ser negocios completamente diferentes, en algunas industrias el canal de mayoreo puede ser el mismo sin importar si el mayorista es Abarrotero, Perfumero o Droguero, mientras que para otras compañías el tener perfectamente identificados y separados estos canales es crucial, lo que se debe hacer es revisar en que se parecen o qué cualidades tienen en común todos los canales de la compañía para definir cuales se pueden conjuntar.

Con respecto a los reportes a estas áreas funcionales del área de Trade Marketing, se recomienda lo siguiente:

Administración de Categorías, se sugiere que exista un analista por categoría que cada empresa maneje, o para un grupo de categorías que representen un peso sustentable en importancia para la misma. Este analista deberá atender a todos los clientes con los que se trabajen estas categorías, aunque cada cliente o canal es diferente, las categorías son las mismas lo que cambia son las estrategias las cuales son una parte del proceso.

Desarrollo de Canales, para este puesto se sugiere tener un supervisor de canal por cada uno de los canales agrupados para cada gerencia. Esto se debe a que al brindar soporte tanto a Ventas como a Mercadotecnia, estamos hablando de tantos contactos como gerentes de venta y de marca existan en la compañía, los cuales tienen ciertas demandas y necesidades específicas que requerirán correcta atención.

Información de mercados, esta función probablemente pueda ser apoyada por los departamentos de Investigación de mercados, estadísticos de ventas o cualquier otro que se dedique a la obtención y manejo de información externa, lo que se debe definir claramente es el tipo de información que el área de Trade Marketing va a utilizar, con qué frecuencia y como se debe entregar a las demás gerencias dentro del área.

Merchandising, se requiere de una persona que conozca geográficamente el territorio nacional, las rutas de comunicación que existen entre las ciudades, requiere también conocer como se surten los diferentes canales en los que la organización tiene su negocio, manejo y control de materiales promocionales, bodegas, envíos y logísticas, así como desarrollar un esquema de comunicación con la gente de ventas.

Es imprescindible que se le dé la importancia que esta área requiere y no se considere como un agregado más a Ventas o Mercadotecnia. No olvidemos que a final de cuentas el mercado está cambiando y cada vez más estas funciones irán tomando una mayor importancia, si no se cuenta con los recursos cada vez se hará más difícil conseguir al personal adecuado o tardará mucho tiempo en desarrollarlos dentro de la estructura de la compañía.

III.2 Perfil del personal

Una vez que se ha definido como se va a manejar el área de Trade Marketing, el siguiente punto a cubrir deberá ser el personal que llenará esos espacios vacíos

dentro del organigrama y que al final serán determinantes para el buen desarrollo del área ya que como en cualquier otra área de la compañía el personal es el que hace al puesto y no el puesto a la persona.

Para describir el perfil de cada puesto, se empezará por describir los puestos de menor responsabilidad, hasta llegar a la cabeza del área.

Analista de administración de categorías: Hay que recordar que dependiendo la estructura o tipo de negocio en el que se encuentra cada empresa deberá haber un analista por tipo de categoría o categorías principales. El perfil que se busca aquí es de una persona muy analítica, de preferencia con estudios en actuaría finanzas o áreas afines ya que su manejo y entendimiento de los números es primordial. Es importante también no sólo el manejo sino la interpretación de los mismos, ya que además de entenderlos y ordenarlos estructuradamente deberá también sacar conclusiones y proponer formas de crecer, mejorar rentabilidades, optimizar inventarios, y manejo de espacios. Otra característica muy importante es la utilización de programas como office, power play, oracle, spaceman, prospace, etc. Estos serán sus herramientas de las que deberá extraer la información y posteriormente hacer los análisis y presentaciones pertinentes.

La edad aunque no es fundamental, se recomienda alguien joven, pueden ser recién egresados, debido a que es el escalafón más bajo de la estructura por lo que personal con ambiciones y proyectos es muy bien recibido, no es necesario que se contrate gente con mucha experiencia ya que puede ir aprendiendo sobre la marcha, lo que si es muy importante es que el gerente de Administración de Categorías si tenga la experiencia en estos temas para que el guíe y ubique a sus analistas.

Referente al idioma, es importante que el nivel de inglés del aspirante sea avanzado, por lo menos en lo que a lectura y comprensión se refiere, ya que la mayor parte de la literatura e información que existe en el mercado está en inglés, (actualmente existe poco apoyo valido en español, aunque ya va en aumento).

Supervisor de Merchandising: Puesto fundamentalmente operativo, por lo que las características en la persona que deberá cubrir esta responsabilidad son de un excelente manejo y organización del tiempo y las tareas, conocimiento en logística manejo de paqueterías a nivel nacional, se requiere experiencia en el manejo de promociones en punto de venta, de personal, tipo promotores, demostradoras, vendedores, visitadores médicos, etc.

La edad y el sexo son indistintos, es más importante la experiencia, la capacidad de supervisión y control, tanto en el manejo de materiales promocionales como de control y administración de agencias de manejo de personal.

El idioma no es tan fundamental como en el puesto anterior pero si es importante que el nivel de ingles por lo menos sea medio.

Dentro de la misma compañía este puesto puede ser cubierto sin problema por algún vendedor con capacidad de supervisión, o como parte de su carrera, algún supervisor de campo o personal de agencias con potencial.

Gerente de Desarrollo de Canal: Deberá de haber tantos gerentes como canales importantes tenga cada compañía. El perfil en teoría deberá de ser el mismo pero con la diferencia en que la experiencia que se debe exigir al aspirante al puesto dependerá del canal que va a cubrir. Las principales características que deberá tener el gerente independientemente del canal al que se dedique son: Capacidad de análisis de información de mercado e interna de la compañía, creatividad para desarrollar materiales, campañas de promoción y en algunos casos materiales publicitarios, capacidad de negociación, (ésta es fundamental ya que tiene interacción con ventas, mercadotecnia y con clientes por lo que la habilidad de la persona para relacionarse, y servicio a cliente son fundamentales), liderazgo ya que aunque no cuenta con personal a su cargo o muy poco debe de influir en la fuerza de ventas y en el personal de punto de venta como promotores, demostradoras, promovendedores, etc.

En términos de la edad y el sexo, este último es indistinto siempre y cuando se cubran las capacidades anteriormente mencionadas. La edad sin embargo tiene un peso más importante, se recomienda alguien entre 27 y 35 años ya que se requiere experiencia, madurez y manejo de conflictos.

Se requiere un nivel avanzado de inglés, ya que al igual que en administración de categorías la mayor parte de la literatura, información y avances en la materia se dan en los estados unidos.

Dentro de la organización, los posibles candidatos a cubrir este tipo de posición son, gerentes de ventas, cuentas clave o gerentes de marca por su perfil y experiencia.

Gerente de Administración de Categorías: Este es probablemente el puesto más complicado de llenar debido a la poca cantidad de gente dedicada a estos temas actualmente en México. Las principales características que se deben buscar en este tipo de gerente son: Una gran capacidad de análisis, manejo de información, conocimiento de la misma y de las distintas fuentes que existen en el mercado para hacerse de las mismas, capacidad de negociación, orientación a resultados, manejo de software como office, prospace, spaceman, power play, oracle, etc.

Con respecto al sexo al igual que el gerente de Desarrollo de Canales, no es trascendental, siempre y cuando cubra con la experiencia necesaria. En cuanto a la edad se recomienda tener a una persona madura de entre 27 a 40 años, ya que se requiere liderazgo, presencia y credibilidad ante los cliente y el personal de la compañía

Se requiere de un inglés avanzado, debido a que como se ha explicado en los demás puestos, la información, literatura, seminarios etc. por lo general están en inglés, además de que los principales avances en esta materia son generados en un 90% en los Estados Unidos de Norteamérica.

En caso de no tener a la persona para este puesto se tomará en cuenta que, se puede desarrollar a alguna persona de la misma compañía preferentemente de las áreas de ventas, cuentas clave o de mercadotecnia. Este proceso por lo general toma entre 6 a 12 meses para que realmente la persona domine el puesto, y por otro lado se puede contratar algún gerente de fuera con experiencia en el ramo (son pocos y suelen costar más), aquí la decisión de la compañía debe estar fundamentada en el tiempo en que necesite desarrollar esta área.

Director o Gerente del área de Trade Marketing: Si hemos visto que la mayoría de los puestos de esta área no son del todo fáciles de cubrir, el de Director del área lo es menos aun, ya que se requiere a alguien con la experiencia, capacidad y conocimiento de todas y cada una de las funciones de esta área y esto no es fácil, menos en el mercado actual; adicionalmente a esto las características generales que la persona debe cubrir son una mezcla de todas las anteriores, capacidad de negociación, liderazgo, manejo de información, análisis e interpretación de la misma, manejo de software especializado, buen manejo y administración del tiempo y las tareas.

Al igual que en las demás personas el sexo es indistinto siempre y cuando cubra con las capacidades antes mencionadas, se requiere de madurez, presencia y credibilidad que solo la experiencia y los años pueden dar por lo que la edad deberá de estar entre los 35 y 47 años.

El idioma es fundamental, se requiere un nivel de ingles avanzado por las razones explicadas en los demás puestos.

Si lo que se pretende para este puesto es el desarrollo interno del personal, escogiendo a un gerente de nivel medio en el que se pueda ver la capacidad para desarrollar, fundamentalmente de las áreas de ventas y mercadotecnia a nivel de Nacional de cuentas clave, Grouper de mercadotecnia o nacional de ventas, ahora esto lleva tiempo, mucha dedicación e inversión en capacitación, por otro lado esta e

contratar a alguien de fuera, existen pocos y estos son caros, pero se pueden conseguir.

III.3 Principales actividades

Es importante mencionar ahora cuales deben ser las principales actividades que se deben pedir al área de Trade Marketing, ya que como se ha expuesto a lo largo de este trabajo son varias las funciones y los objetivos a cubrir, pero existen algunas actividades que son fundamentales y que se debe contemplar en el momento de pensar en desarrollar esta área, estas son:

- Presupuesto
- Indicadores de desempeño
- Alcance de Administración de Categorías

III.3.1 Presupuesto

Este es probablemente el tema más polémico en el área ya que por ser un área de nueva creación para la mayoría de las empresas, no se tiene contemplado un presupuesto especial para la misma, es aquí donde entra el primer debate en las compañías; ¿el presupuesto debe salir de Mercadotecnia o de Ventas o en algunos casos de Dirección General?

Para contestar esta pregunta se debe recordar que el área es independiente, que da servicio a las otras dos, por lo que no se puede ajustar o coartar a lo que otra área de la organización quiera darle. Por lo tanto hay que reflexionar sobre uso que este presupuesto debe tener, esto con el objeto de entender de donde debe salir, el presupuesto del área de Trade Marketing debe ser utilizado para apoyar a la venta direccionada al cliente.

Para tratar de diferenciar el uso entre este presupuesto y el de Mercadotecnia se debe empezar por decir que el presupuesto de Mercadotecnia esta enfocado principalmente a generar demanda a través de los medios masivos de comunicación a los que están expuestos los consumidores de las marcas, mientras que el presupuesto del área de Trade Marketing debe estar enfocado en apoyar estas estrategias en el punto de venta, esto es importante ya que una inversión en Trade Marketing, debe siempre estar en línea o ir de acuerdo con las estrategias de Mercadotecnia adecuándolas a las opciones que permitan los clientes ya que ellos tienen a su vez estrategias comerciales y de comunicación para sus clientes. Este es el principal objetivo a la hora de utilizar el presupuesto del área. Una segunda diferencia entre estos dos presupuestos es, en el caso de Mercadotecnia, es muy difícil medir la efectividad en ventas directas por cliente que la inversión tiene, por poner un ejemplo; es muy difícil o más bien imposible cuantificar realmente cuanto vale una campaña de publicidad televisiva en ventas reales para una marca, es más, los parámetros de medición para este tipo de inversiones nunca están dados en función al desplazamiento de unidades por consumidor se pueden tratar de calcular pero nunca se llegará a un número real, por el contrario el presupuesto del área de Trade Marketing siempre debe medirse en función a ventas por cliente a diferencia del presupuesto de Mercadotecnia el cual, se construye por marca y el presupuesto de Trade Marketing se construye por cliente.

Figura 12.

PRESUPUESTO DEL AREA DE DESARROLLO DE CANALES (TRADE MARKETING)				
Actividad	Canal			Total por actividad
	Cliente A	Cliente B	Cliente C	
Bonos Anuales	100	50	70	220
Publicidad	20	50	40	110
Eventos	30	10	50	90
Rebajas o descuentos	20	15	60	95
Promocionales	5	5	5	15
Persunal POS	50	30	40	120
Sub Total	225	160	265	650
Administración de Categorías	20	70	65	155
Total	245	230	330	805

Fuente: Fernando Corominas Rubio, apuntes de trabajo, 2004

Como se puede apreciar en este ejercicio, el presupuesto de Trade Marketing se debe crear por Cliente/Canal, de acuerdo al número de canales y clientes que cada organización tenga, (más adelante cuando se revise el tema de los indicadores de desempeño, se aclarará cuál es la razón de manejarlo de esta forma), lo que es importante mencionar son las actividades, estas deberán estar de acuerdo con la estrategia de la compañía así como la forma en la que los clientes y canales que se atienden requieren de la inversión. No existe una limitante ni un mínimo en las actividades que se determinen siempre y cuando sean claras y fáciles de controlar tanto para la aplicación de los clientes como para su control y manejo contables dentro de cada organización.

Se debe mencionar que el rubro de Administración de Categorías si se contempla dentro de este presupuesto ya que como se ha dicho el área es una función del área de Trade Marketing.

Este es un presupuesto que está atado a la venta que la organización realiza a cada uno de sus canales y por cada uno de los clientes, no puede ser un presupuesto

estático o fijo, a diferencia del presupuesto de Mercadotecnia el cual no depende de la venta sino más bien de los objetivos y costos que se tengan para cada una de las marcas y su desempeño, lo que se sugiere es que el presupuesto del área de Trade Marketing sea un porcentaje fijo sobre la venta, con esto lo que se logra es manejar de una forma sana la inversión del gasto contra la venta por cliente y canal. Lo que si debe fijar la dirección comercial es el porcentaje que le asignaran al área, para ello no existen recetas fijas o preestablecidas; cada organización debe definir que tanto debe invertir en estos medios, es claro que una organización dedicada a bienes de consumo invertirá mucho más dinero en estos rubros que una organización cuyos canales sean mayormente industriales, donde el consumidor común y corriente tenga poco acceso.

Una vez que se ha asignado el presupuesto, que se ha determinado el monto que se dará a cada canal y cliente así como el porcentaje de gasto que cada rubro tendrá, el control, supervisión y administración del mismo son tareas del área de Trade Marketing. Ejercido por cada una de sus áreas funcionales, cada gerente de Desarrollo de Canal será responsable del presupuesto asignado a los clientes que el canal bajo su supervisión tenga, mientras que el gerente de Administración de Categorías será el responsable del gasto, del presupuesto que para este rubro haya sido asignado, el gerente de merchandising estará a cargo del presupuesto de artículos promocionales, envíos y almacenamiento y el gerente de información de mercados deberá supervisar y administrar el presupuesto para la compra de información. Las herramientas de medición deberán ser determinadas por cada organización para lo que se recomienda que el área de Finanzas intervenga en dar su aval y apoyo para que este gasto se pueda registrar adecuadamente y se obtenga con esto un estricto control en el gasto por cliente.

III.4 Indicadores clave de desempeño

“Lo que no se puede medir no se puede negociar” ¹¹

Tomando como base la premisa anterior es fundamental para poder darse cuenta si una vez que el área de Trade Marketing ha sido implementada está dando resultados es fijar como se va a medir los resultados que de ella se esperan. Un grave error que muchas organizaciones cometen es que por la presión de sacar adelante la elaboración y puesta en marcha del área, no se determinan con exactitud los objetivos y forma de medir a la misma lo cual al final, acaba en desilusión, desentendimiento, conflicto y puede llegar a la salida del personal del área que de por sí cuesta trabajo conseguirlo.

Para lograr esto, es que se deben definir perfectamente los Indicadores de desempeño contra los cuales se medirá el resultado del área. Entendiendo por indicador aquello que describe cuantitativamente un aspecto importante de algo que será sujeto de interés por parte de la organización, estos deben ser clave ya que no se puede medir todos los indicadores dentro de la compañía, se debe identificar de acuerdo a los objetivos que se esperan del área que es lo que realmente definirá el desempeño de la misma, todo esto debe estar acorde con los objetivos y fines de la organización y las distintas áreas que la integran, a continuación se expondrán los principales indicadores clave de desempeño que deben ser cubiertos por el área de Trade Marketing.

¹¹ MERCADO, Salvador. Promoción de Ventas, op.cit., p. 68

Figura 13.

**INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO AREA DE TRADE
MARKETING**

Satisfacción de los clientes	Prácticas de Negocio	Innovación y Aprendizaje	Desarrollo del personal	Resultados Financieros
------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------

Fuente: Fernando Corominas Rubio, apuntes de trabajo, 2004

Con estas cinco perspectivas se contempla que los indicadores clave de desempeño del área de Trade Marketing deberán respetar la misión y visión de la organización de acuerdo con los objetivos que cada área funcional de la organización ha fijado para el buen desempeño de la misma.

Satisfacción de los clientes

En general, nuestros clientes y consumidores esperan productos y servicios de mejor calidad, a menor precio (precio justo), entregados en buen estado y oportunamente. Cada organización necesita encontrar aquellas maneras de satisfacer a sus cliente y consumidores que sean congruentes con su estrategia, que se apoyen en sus fortalezas y eviten sus debilidades. En esta perspectiva se debe incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada e implantada, estos indicadores deben incluir:

- La satisfacción del cliente
- La retención de clientes
- La adquisición de nuevos clientes
- La rentabilidad de los clientes
- La participación de mercado en los canales seleccionados

Prácticas de negocio

Las organizaciones deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, estos procesos permiten a la organización:

- Entregar las propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los canales en los que se participe
- Satisfacer las expectativas en términos de rendimientos financieros a los accionistas
- Crear una imagen de la organización de credibilidad, integridad y buenas prácticas comerciales e industriales.

Innovación y aprendizaje

Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, estos son los inductores para conseguir excelentes resultados en las demás perspectivas. Las organizaciones deben invertir en infraestructura, personal, sistemas y procedimientos si quieren alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Para el área de Trade Marketing se debe fijar en que se va a invertir. Existen varias funciones que requieren de nueva tecnología y sistemas especializados para hacer mejor el trabajo, sobretodo en el área de Administración de categorías donde se necesitan, sistemas y equipos especiales para correr este proceso, así como preparación y conocimiento en el desarrollo y medición de estrategias promocionales.

Desarrollo del personal

Esta perspectiva puede sonar fuera de lugar en un área enfocada estrictamente al ámbito comercial, pero se debe recordar que el recurso más importante para desarrollar esta área es la gente que se promueva o contrate para cubrir las responsabilidades de la misma, además se debe considerar también que el personal de apoyo en punto de venta pueden ser vendedores, promotores, demostradoras, promovendedores y todo aquel personal que preste un servicio de venta o promoción a un cliente. Es responsabilidad del área lograr cubrir los objetivos de ellos y de la organización. Los indicadores que se deben considerar son los siguientes:

- Capacitación
- Plan de carrera
- Clima organizacional
- Calidad de vida
- Desempeño personal

Resultados Financieros

Es el objetivo y el resultado de las demás perspectivas, sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las otras. Los principales indicadores que se deben determinar dependiendo el giro de la organización son los siguientes:

- Crecimiento y diversificación de ingresos
- Reducción de costos/mejora de productividad
- Utilización de activos/estrategias de inversión

Para cada uno de ellos, el área deberá fijar sus propios indicadores, por poner algunos ejemplos se debe medir la rentabilidad por canal cliente en función del gasto generado en promociones y apoyos, utilización de recursos tanto humanos como

materiales buscando siempre su optimización, y como en todo negocio hacer más con menos conseguir mediante negociaciones con los clientes el mayor número de beneficios sin costos adicionales.

III.5 Alcances de Administración por Categorías

Sobre este tema poca gente sabe el significado, alcances, importancia y cantidad de recursos que esta área requiere para llevar a cabo su labor, debido a las necesidades actuales de comercialización de productos de consumo básicamente, por parte de los detallistas en los diferentes canales, si no se tiene una estrategia y planes claros acerca del alcance y objetivos del área, se puede caer en gastos innecesarios y en trabajo excesivo.

La Administración de Categorías requiere personal especializado, programas y equipos especializados, así como estudios de mercado e información de consumidor especializados, para lo cual se requiere de fuertes inversiones de dinero que, si no se tienen contempladas pueden hacer gastar más dinero del que se tenga presupuestado.

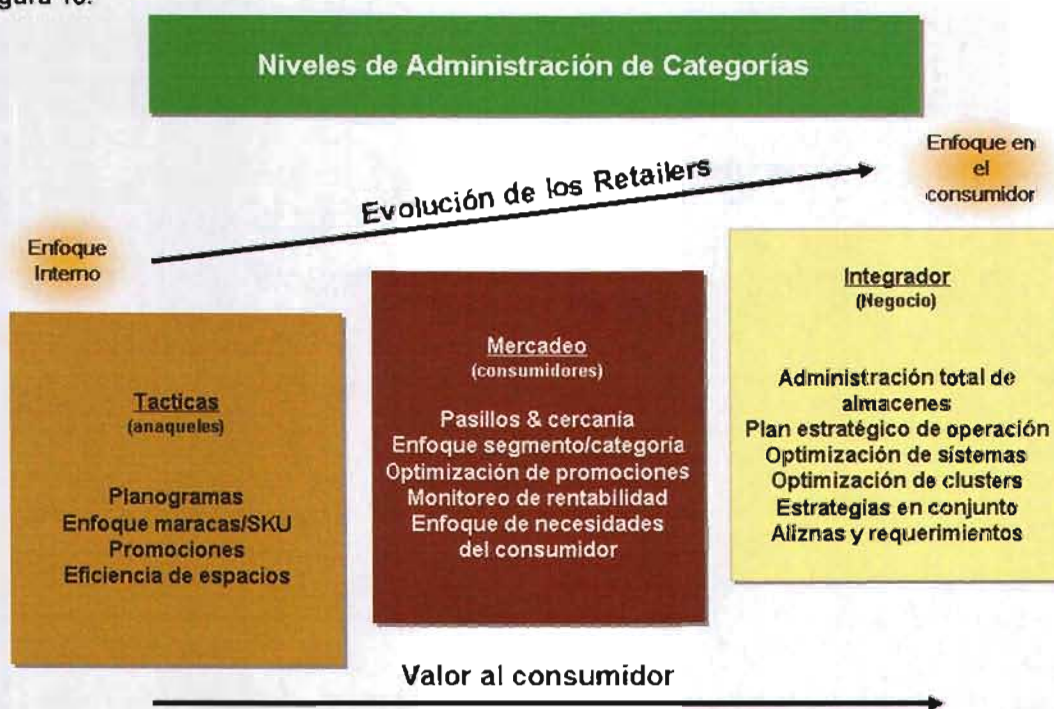
Enfoque en el tiempo: este proceso requiere de mucho trabajo y aprendizaje por parte del fabricante y el detallista por lo que, entre los dos deben fijar sus alcances a lo largo del tiempo, es por esta razón que estas uniones entre compañías deben ser siempre de largo plazo para lograr la confianza de ambas partes. A continuación se expone un cuadro en donde se ejemplifica el cambio de enfoque que se debe tener y los procesos que se deben seguir para ir creciendo y mejorando este proceso. Se debe empezar por un enfoque interno dirigido a las tácticas a los cambios más esenciales que al final tienden a poner orden en la categoría.

Conforme avanza el tiempo y se evoluciona en el proceso se pasa a una etapa de mercadeo, más estratégica, en donde ya intervienen aspectos más cualitativos que en la primera etapa. Una vez que se ha llevado con éxito este trabajo el enfoque se vuelve para ambas compañías a satisfacer las necesidades y hábitos de compra de

lo consumidores, en esta etapa se esta hablando de entrar a procesos de CRM (Costumer Relashonship Management) por sus siglas en ingles o Respuesta Eficiente al Consumidor, donde ya se interviene en cuestiones de logística, sistemas e innovación y tecnología.

Que tanto tiempo puede llevar desarrollar este proceso, dependerá de la capacidad, disponibilidad tanto del detallista como del fabricante que participen en el proceso, no de uno solo, como ya se ha comentado este es un proceso en donde se trabaja en conjunto.

Figura 13.



Fuente: Pfizer Consumer Health Care, 2005

Una vez definidos los tiempos y la evolución del proceso dentro de los mismos el siguiente paso es evaluar las capacidades tanto de la organización como de los canales y clientes en donde se pretende llevar a cabo este proceso, para esto se deben tomar en consideración todas las actividades que se deben realizar para poder llevar a cabo el proceso completo estas están divididas en tres grupos de acuerdo con el objetivo que persiguen.

Relación: Tipo de relación de trabajo se debe fincar con los clientes si será como capitán de la categoría o solamente como asesor.

Información: Esta es la materia prima del proceso de Administración de Categorías, lo importante es definir con que información se puede contar para llevar a cabo el trabajo.

Ejecución: Tipo de trabajo que se va a realizar con cada cliente dependiendo del tipo de relación y de información con la que se cuente, puede ser desde algo muy sencillo como el desarrollo de un planograma hasta el manejo de inventarios.

En la siguiente tabla, se muestra un ejemplo donde en una matriz se determinan las capacidades de la organización de acuerdo a los canales en los que participa para poder medir el alcance del área y del trabajo a desarrollar, una vez definido esto se debe escoger a los clientes con los que se puede o debe trabajar dentro de cada canal, esto dependerá de la importancia que cada uno tenga para cada organización en específico.

Figura 14.

Actividad Canal	Relación		Información			Ejecución					
	Asesor	Capitán	Interna PCH	Mercado	Cliente	Scorecard	Planograma	Adm de Espacios	Promociones y Merchandising	Clusterización	Adm de Inventarios (VMI)
Mayo Farm	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒
Autoservicios	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Mayo Abarrot	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒
Farmacias	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Clubes	☒	☐	☒	☒	☐	☒	☐	☒	☒	☒	☒
Gobierno	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☒	☒
Conveniencia	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒

☒ Incluidos
 ☐ No incluidos

Fuente: Pfizer Consumer Health Care, 2005

Actividades:

Asesor de categoría: Socio estratégico que colabora con el detallista, que propone alternativas para fijar y lograr los objetivos de la categoría, alineándolas a las necesidades de los consumidores. Esto se logra mediante el análisis de información de mercado, entendimiento del consumidor, entre otras fuentes de información.

Capitán de Categoría: Responsable de una determinada categoría para un detallista, la categoría se debe manejar como una unidad de negocio independiente. El capitán de la categoría juega el rol principal en la administración de los artículos de la categoría para el detallista. Ayuda a determinar la estrategia de precios y surtido de la misma, controla la administración de espacios, tiempo de permanencia y propone promociones de los productos de la categoría para los consumidores. El éxito de mantener la capitanía de categoría dependerá generalmente de la relación entre proveedor y detallista así como, el cumplir con los acuerdos y beneficios establecidos.

Información Interna: Es toda aquella información que genera la organización recolectada de cada una de las categorías y clientes, este tipo de datos provienen de ventas, envíos, devoluciones, cargos, entre otras. Son analizados para realizar propuestas que vayan acorde con la estrategia de la categoría.

Información de mercado: Representa la información de todos los productos que contiene la categoría obtenida principalmente por proveedores externos tales como ACNielsen, IMS, etc. Esta información nos permite tomar decisiones respecto a nuestros productos y los de la competencia.

Información de Inventarios del Cliente: Es la información de inventarios compartida por parte de los detallistas a nivel de producto, ubicación, etc. Esta información se comparte para ser analizada y así poder emitir recomendaciones sobre el nivel de inventarios, máximos y mínimos, así como de agotamientos y sobreinventarios en las categorías.

Scorecard (Tabla de Desempeño): La tabla de desempeño o Scorecard como es su nombre en inglés establece un sistema de medición que determina el éxito de una categoría basada en métricas identificadas, estas se validan entre el proveedor y el detallista, como los indicadores clave de desempeño para la categoría a medir.

Planogramas: Son gráficos de acomodo físico de la mercancía dentro del estante. Su uso primario es de asegurar que todos los productos estén exhibidos de forma adecuada, ocupando el espacio correcto y que hagan sentido para facilitar la compra al consumidor final.

Administración de espacios: Es la herramienta que permite a los detallistas y fabricantes mejorar el acomodo de mercancía dentro de los estantes, mediante la correcta asignación del espacio para la categoría dentro de la tienda así como de los productos dentro de la categoría, con el objetivo de volverlos más rentables.

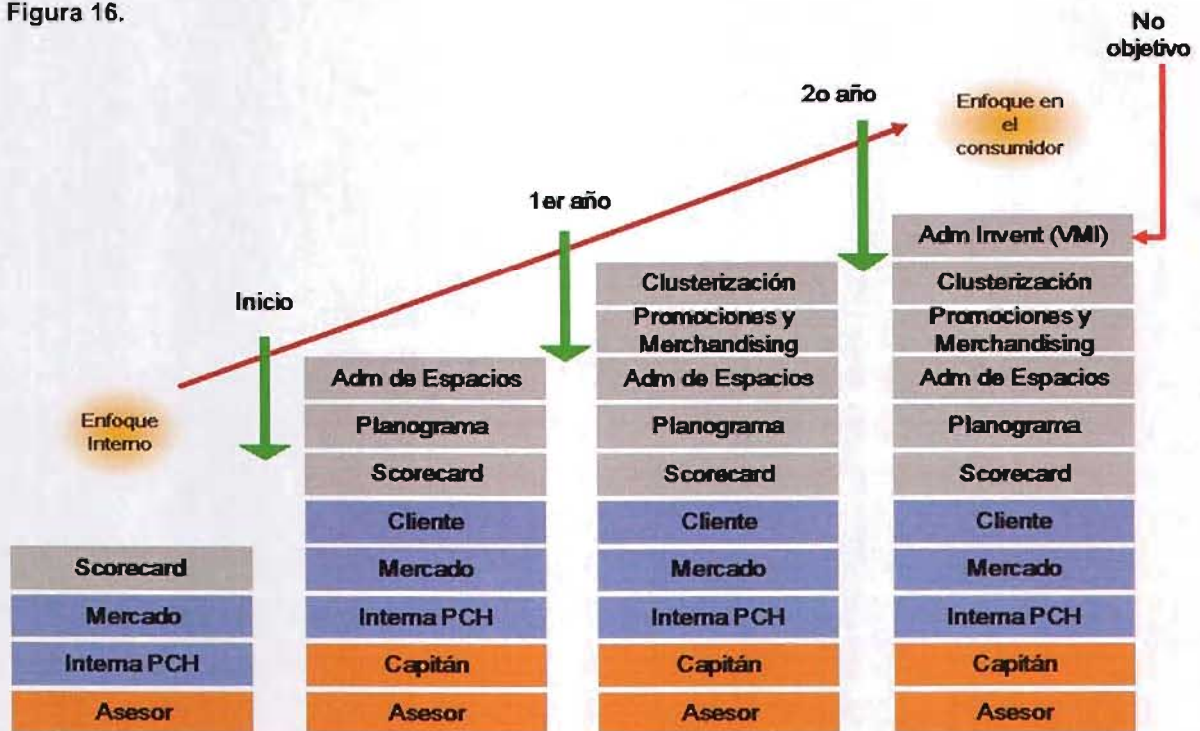
Promoción y merchandising: Determina el proceso entre el fabricante y el detallista para el manejo de promociones, descuentos, material POP, etc. a modo de maximizar el retorno sobre la inversión, e incrementando la rentabilidad.

Clusterización: Se refiere a agrupar tiendas según sus características, para soportar el plan de merchandising y los procesos de distribución y rotación.

Administración de inventarios: Es un modelo operativo en que los proveedores toman la responsabilidad del manejo de inventarios del detallista o cliente, se monitorean periódicamente los niveles de inventarios tomando decisiones respecto a órdenes, cantidades, embarques y tiempos de entrega de la mercancía.

Por último, una vez que se ha definido el enfoque, el tiempo proyectado para realizar este proceso, se han evaluado las actividades a desarrollar y escogido los canales y clientes donde se pueden llevar a cabo los procesos se debe poner todo en conjunto para poder tener un mapa claro de acción y así poder determinar los objetivos para esta área dentro de Trade Marketing.

Figura 16.



Fuente: Pfizer Consumer Health Care, 2005

Así es como, la reflexión que se debe considerar antes de iniciar un proceso de Administración de Categorías, es que los resultados que este trabajo arroja son a mediano y largo plazo. Se debe considerar también que para esto se firman contratos de confidencialidad con los clientes por lo que mucha de la información no puede ser vista por el personal de Mercadotecnia o de Ventas.

Los resultados son contundentes, se mejora la rotación, surtido, inventarios y estrategias de las marcas o productos de la organización a la par de los de la categoría. Esto probablemente es la parte más difícil de entender para algunos directivos, que confunden este proceso con el aprovecharse para beneficio de sus marcas. El trabajo de Administración de Categorías requiere de mucha objetividad y ética en el actuar.

CONCLUSIONES

Se debe estar consciente que tanto la mercadotecnia como las ventas no son actividades estáticas, deben estar en constante cambio y adaptarse a las exigencias del mercado y de los consumidores aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas y de información para ser más exactos en las campañas, en los lanzamientos de producto, pero, sobre todo, saber que ahora cuenta con otra área de apoyo y soporte que complementa sus estrategias aterrizándolas a nivel del punto de venta. Lo que es un hecho es que el consumidor seguirá exigiendo más por lo tanto las compañías manufactureras como los grandes detallistas seguirán perfeccionándose, y compitiendo para buscar el gusto y la lealtad del consumidor.

Si no se entiende la relación comercial que se debe guardar entre las áreas de mercadotecnia, ventas y los clientes es muy seguro que los productos y marcas fracasen. Por esto también cada vez más se exige una mayor cooperación y comunicación entre estas áreas y en muchos de los casos se pide que se logren asociaciones con los clientes, los cuales siempre tendrán cosas nuevas que aportar y compartir con los proveedores para lograr mejores negocios y ser más atractivos para los consumidores.

1. Es necesario para las empresas de bienes de consumo y en algunos casos de servicios, la creación de un área específica que se encargue del manejo, control y estrategias promocionales de la compañía, esta es el área de Trade Marketing.
2. Una vez que las organizaciones han decidido dar el paso de crear el área de Trade Marketing, es muy importante entender que esta área debe adaptarse a las necesidades de cada compañía. Lo que se pretende con este trabajo es dar una guía con respecto a los objetivos, funciones e indicadores para medir el trabajo y poder sacar el mayor provecho de los recursos tanto humanos como materiales que se empleen para el desarrollo de la misma. Esta es un

área estratégica cuya principal función es mejorar la rentabilidad de los recursos invertidos en los apoyos a las marcas en el punto de venta, así como obtener la mayor información de esto y utilizarla para mejorar las practicas y relaciones comerciales con los clientes.

3. Es importante también dejar claro el tipo de organización y donde debe estar ubicada el área dentro de las compañías. Este puede ser uno de los temas principales y que más confusión puede causar al momento de implementar la estrategia para crear al área, de esto depende su alcance y objetivos. Se debe entender que estos no serán los mismos si el área no goza de autonomía, si depende de Ventas o Mercadotecnia los objetivos al final pueden ser diferentes y se puede perder en cosas que no sean realmente la función y objetivos del área.
4. Definir claramente el tipo de persona que debe de ser contratada o preparada para cubrir los puestos que de la estructura del área se generen. La gente siempre será la parte más importante en el desarrollo de cualquier función de las organizaciones por lo que se debe ser muy cuidadoso al momento de buscar a los candidatos para llevar a cabo esta labor.
5. La importancia que se le debe dar a esta área al llevarla al rango de dirección y apoyando a las direcciones de ventas y mercadotecnia en la comercialización de las marcas en los diferentes canales, entendiendo que la principal razón para esta colocarla ahí, es darle la autonomía que merece para la creación de promociones, para el manejo de la información de Administración de Categorías la cual por contrato debe ser llevada directamente al Director General, y la importancia del manejo del presupuesto sin tener que caer en las decisiones del Director de ventas o mercadotecnia.
6. Se deben definir claramente los indicadores clave de desempeño para el área, como parte fundamental para su medición y evaluación, como la de sus integrantes.

7. Este trabajo de investigación pretende ser un apoyo o guía para toda aquella persona interesada en la creación o desarrollo del área de Trade Marketing, la cual por la experiencia que he obtenido al crear por mi cuenta en dos organizaciones esta área, se requiere de cierta guía con el objeto de que las organizaciones entiendan la razón de ser de la misma y sus alcances, qué tanto tiempo se requiere para pasar la curva de aprendizaje, como se debe de fijar los objetivos de un área tan compleja como lo es Administración de Categorías.
8. Entender a qué se debe la creación de esta área la relación que debe tener dentro de las organizaciones, la importancia de la misma si todavía no la tienen y están pensando en crearla que exista algún documento que ayude para que la tarea sea más fácil, por otro lado, es importante también que las escuelas de negocios empiecen a incluir este tema dentro de sus temarios ya que la realidad a la que se enfrentan los egresados sobre todo de las carreras de Administración o Mercadotecnia es que al llegar al lugar de trabajo y ver que en las compañías existe esta área no sepan como tratarla, o en su caso si llegan a buscar una vacante dentro de Trade Marketing que sepan que se espera de ellos.
9. En pocas palabras sin querer hace una investigación demasiado presuntuosa el último fin de este estudio es :

“Facilitar el trabajo, la inversión y el estudio. Que pueda servir la experiencia vertida en estas hojas para que, los futuros gerentes del área de Trade Marketing, se dediquen más a hacer crecer la misma que a descifrar la forma de trabajo, fijación de objetivos, etc. (lo que al final deteriora su imagen al no dar resultados inmediatos) y con esto, poder aportar más a este tipo de investigaciones y mejoras hacia la forma en la que nuestra gente responde a los cambios en las organizaciones”.

BIBLIOGRAFIA

MERCADO, Salvador

Promoción de ventas

Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México 1999 339 p.

McCARTHY, E. Jerome

PERREAULT, D. William

Marketing

McGraw-hill, Clamades, España 1990 813 p.

IBARRA GONZALEZ, Sergio

De la mercadotecnia a las ventas

SICCO, México 2000 399 p.

GAROFALO, Gene

Guía práctica para ventas y mercadotecnia

Prentice Hall, México, 2000, 416 p.

KOTLER, Philip

Dirección de Marketing

Perason Educación, México, 2001, 792 p.

AC NIELSEN

Administración de Categorías

Impresos Publicitarios, México, 1995 189 p.

LIRIA, Eduardo

La revolución Comercial

McGraw-Hill Interamericana, España, 2001, 274 p.

RIES, Al, TROUT, Jack

POSITIONING

McGraw-Hill, USA, 2001, 209 p.

PORTER, Michael

COMPETITIVE ADVANTAGE

The Free Press, USA, 1985, 559 p.

AAKER, David, A.

BUILDING STRONG BRANDS

The Free Press, USA, 1996