



**ALCANCE DEL TRADE MARKETING EN LA INDUSTRIA DE GRAN CONSUMO EN
COLOMBIA**

AUTORES:

MARÍA JOSÉ ACOSTA VILLARREAL

JAVIER IVÁN VELASCO GRAJALES

DIRECTOR DEL PROYECTO:

BENJAMÍN CABRERA CASTRO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2018

Tabla de contenido

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN	5
1. Antecedentes.....	6
2. Planteamiento del Problema	9
2.1 Diagnostico.....	9
2.2 Pregunta problema	9
3. Objetivos.....	10
3.1 General.....	10
3.2 Específicos.....	10
4. Justificación	11
5. Marco teórico	12
6. Metodología	13
7. Análisis de datos y resultados	19
7.1 Percepción del <i>Trade Marketing</i>	20
7.2 Funcionamiento del <i>Trade Marketing</i>	24
7.3 Elementos de la estrategia del <i>Trade Marketing</i>	30
7.4 <i>Trade Marketing</i> en la industria del consumo masivo en Colombia	37
8. Propuesta	42
9. Conclusiones	44
10. Bibliografía	47

RESUMEN

Este proyecto tiene como principal objetivo diseñar una propuesta que pueda ser implementada en el área de *Trade Marketing* de las empresas de consumo masivo en Colombia. Para llevar a cabo dicho fin, se procedió a realizar una investigación cualitativa donde se utilizó como principal herramienta la entrevista a profundidad. A raíz de esto, se realizaron 13 entrevistas a expertos en el tema y posteriormente se desarrolló un análisis profundo de las respuestas obtenidas.

Como resultados se encontró que el *Trade Marketing* trabaja conjuntamente con el área de mercadeo y ventas, participando de diferentes formas para generar beneficios a las empresas. Cabe resaltar que los entrevistados manifestaron un desconocimiento del *Trade Marketing* por parte de algunos canales de distribución, y, como consecuencia, se planteó realizar una feria especial donde se realicen charlas educativas y actividades de interacción entre ambas partes para lograr educarlos respecto al tema y generar una fidelización hacia la marca. Para finalizar, se concluyó que todas las empresas entrevistadas cuentan con un área de *Trade Marketing*. Además, una de sus funciones es generar demanda en el punto de venta y la ejecución es dinámica y está enfocada en resultados a corto plazo.

Palabras clave: *Trade Marketing*, Canales de distribución, Gestión por categorías, Detallista, Mayorista

ABSTRACT

The main objective of this project is to design a proposal that can be implemented in the *Trade Marketing* area of mass consumption companies in Colombia. To carry out this purpose, the next stage was to conduct a qualitative research where the in-depth interview was used as the main tool. As a result of this, 13 interviews were carried out with experts in the subject and a deep analysis of the answers obtained was subsequently developed.

It was found that *Trade Marketing* works together with the marketing and sales area, participating in different ways to generate profits for companies. It should be noted that the interviewees expressed an ignorance of *Trade Marketing* by some distribution channels, and, as a consequence, it was proposed to hold a special fair where educational talks and interaction activities between both groups are held to educate them on the subject and generate a loyalty to the brand. Finally, it was concluded that all the companies interviewed have a *Trade Marketing* area. In addition, one of its functions is to generate demand at the point of sale and the execution is dynamic and focused on short-term results.

Keywords: Trade Marketing, Distribution channels, Category management, Retailer, Wholesaler

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como interés el tema de *Trade Marketing* y su alcance actual en la industria colombiana. Para empezar, se encontrarán los antecedentes del tema, los cuales relatan los inicios del *Trade Marketing* y toda la teoría hallada durante la investigación. Seguidamente, aparece el planteamiento del problema, en donde se expone el diagnóstico y la pregunta que se desenvuelve a lo largo del proyecto, después, se determinan los objetivos (general y específicos) que darán cuerpo a la exploración ejecutada. Seguidamente, se encuentra la justificación que expone de una manera más profunda por qué se está realizando la investigación. Por otra parte, el marco de referencia manifiesta lo planteado por diversos autores a lo largo de la historia del *Trade Marketing*. Luego, se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto, en donde se hizo uso de una investigación de mercados cualitativa que permitió determinar cómo se buscaría información reciente del alcance del *Trade Marketing* en la industria colombiana. De lo anterior, se dictaminó que el proceso sería realizar entrevistas a empresas del consumo masivo en Colombia que tuviesen *Trade Marketing*. Las empresas que participaron en el desarrollo de la investigación fueron Nestlé, Colombina, Aldor, Colgate Palmolive, Reckitt Benckiser, Mondelez Internacional, Alpina, Carvajal y Aje Group; sin embargo, por motivos de confidencialidad, no se expondrá explícitamente lo dicho por cada una, sino que se hablará a nivel general de sus respuestas. Cabe mencionar el agradecimiento a los expertos que hicieron posible el proyecto. Enseguida de la metodología, se encuentra el análisis de datos y resultados que relatan las diversas opiniones y experiencias de *Trade Marketing* en Colombia con lo cual se plantea una propuesta de implementación del *Trade Marketing*. Por último, se darán unas conclusiones generales de todo el proyecto de grado.

1. Antecedentes

Un área indispensable en las empresas a lo largo de la historia ha sido la de mercadeo, debido a que a través de esta se ha logrado crear una conexión entre fabricantes y clientes finales, abarcando desde compras básicas hasta la fidelización de un individuo hacia una marca. Dentro de esta área se encuentran actores cuyos representantes más importantes son la industria, distribuidores y consumidores, que son parte del proceso de comercialización.

Partiendo de lo anterior, la fidelización puede considerarse como el punto de inicio para mantener e incrementar las ventas de las compañías puesto que es muy probable que un consumidor cambie su lugar de compra si su marca predilecta no se encuentra disponible. A esto se le puede llamar lealtad de marca, que es definida como el porcentaje de gasto que realiza la persona en una marca específica o en un determinado establecimiento (Pritchard, 1999). Así mismo, se puede decir que como existe una fidelización del consumidor por el punto de venta, también hay una del punto de venta con los fabricantes.

En la actualidad se está produciendo un fuerte proceso de integración empresarial en el sector de la distribución. Esta actividad actúa como un puente entre los fabricantes y las unidades de consumo, al proporcionar la coordinación eficaz entre los flujos de oferta y demanda en la sociedad (Stern, El-Ansary, & Cruz, 1996). La evolución de las grandes superficies en el mundo ha sido evidenciada por medio de la amplia variedad que existe para las personas a la hora de elegir un lugar para realizar su compra. En este punto los fabricantes pelean un espacio para poder exhibir su producto, siendo este un aspecto de negociación importante puesto que la globalización ha permitido que exista un mercado más competitivo en donde la variedad de productos es amplia tanto para el detallista como para el consumidor final.

Por consiguiente, a raíz de la lucha de poderes y una dura negociación, aparece la necesidad de crear una herramienta que estuviese netamente enfocada en la relación entre la industria y las grandes superficies. Teniendo como base lo anterior, según Labajo y Cuesta (2004), el *Trade Marketing* es definido como una alianza estratégica entre el fabricante y el distribuidor orientada a desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio de ambos.

Existen dos situaciones que han sido planteadas como origen del *Trade Marketing*, siendo la primera fruto de la necesidad de la multinacional Colgate Palmolive de encontrar una integración entre los departamentos de marketing y ventas (Domenech, 2000) (Santesmases, 1996). Por otro lado, también se define el origen como una alianza estratégica y de colaboración iniciada en Estados Unidos por Procter & Gamble y Wall Mart, con el objetivo básico de reducir el stock y rebajar costos mediante la utilización de promociones conjuntas, proporcionando rotación y acciones de marketing a nivel tienda (Fernandez, 2001).

Además, es importante resaltar la evolución que ha tenido el *Trade Marketing* a través de la historia. Basado en lo dicho por Domenech (2000) existen tres etapas de evolución las cuales se dividen en inicial, interactiva y estratégica.

La primera etapa se presenta durante los años 1975 y 1990, en donde el productor tenía el liderazgo del canal de actividades de marketing mientras que el distribuidor era un actor pasivo que aceptaba todas las acciones que el fabricante proponía. En esta fase aparece los programas de gestión del espacio en el lineal para guiar ubicación óptima de los productos en el lineal (Domenech, 2000).

La segunda etapa surge a inicios de los años 90 hasta el 2000. Esta se caracteriza por presentar un consumidor más exigente y se cambia la idea de creer que entre más tiendas existan mayores serán las ventas. A su vez nace un nuevo concepto que estimula las estrategias de eficiencia en el canal para lograr una diferenciación competitiva. El distribuidor se convierte en colaborador de las actividades de marketing y no solo en un comprador (Domenech, 2000).

La tercera etapa corresponde al momento actual. Se entiende como una fase que abarca los beneficios de la relación fabricante-distribuidor, en donde no pueden tomar acciones de forma individual sino en conjunto (Domenech, 2000). De lo anterior, se puede decir que a pesar de que el *Trade Marketing* es una rama del mercadeo relativamente nueva, ha tenido un impacto significativo dentro de la relación que incluye fabricantes y distribuidores.

2. Planteamiento del Problema

2.1 Diagnostico

Colombia no sería la excepción a la hora de implementar el *Trade Marketing* debido al éxito que ha tenido en otros países. Sin embargo, el cuestionamiento de cómo funciona esta técnica en la industria colombiana ha sido enorme. Si bien es cierto que tanto los distribuidores como los fabricantes ponen en práctica el *Trade Marketing* con el fin de colaborar y afianzar sus relaciones, en la actualidad no es mucha la información que puede tenerse respecto a la industria, es así, como este proyecto de grado enfoca su tema de investigación en encontrar respuestas frente al alcance que tiene el *Trade Marketing* en la industria colombiana y de esta manera proponer una mejora para la utilización del mismo en las empresas.

2.2 Pregunta problema

¿Cuál es el alcance del Trade Marketing en la industria colombiana y qué estrategia puede ser implementada en las empresas?

3. Objetivos

3.1 General

Diseñar una propuesta de *Trade Marketing* que sea aplicable en la industria colombiana.

3.2 Específicos

- Indagar cual es el alcance que tiene el *Trade Marketing* en Colombia
- Identificar las funciones claves que desempeña el *Trade Marketing*
- Investigar como es la ejecución del *Trade Marketing* en Colombia
- Conocer cuál es el resultado de la aplicación del *Trade Marketing* en Colombia.

4. Justificación

El objetivo primordial de toda empresa sin importar si esta es una gran superficie o una multinacional es el de generar ingresos mediante la venta de productos o servicios. Sin embargo, este objetivo debe estar enfocado en la satisfacción de los clientes, y para lograrlo, es indispensable que exista una cadena de valor en la cual los actores involucrados se desenvuelvan y desarrollen correctamente cada una de sus correspondientes tareas.

Ante esta situación, y aunque es importante conocer las necesidades de los consumidores, se hace cada vez más necesario que las empresas del sector productor se pongan en la tarea de entender también las necesidades de sus distribuidores, puesto que son estos un importante eslabón de la mencionada cadena de generación de valor. Lo anterior, atiende a que los intermediarios agregan valor participando en el proceso de distribución y logran que los productos lleguen al cliente de forma más eficaz que si lo hiciera el fabricante directamente. Los fabricantes acostumbran producir una gran cantidad de una pequeña gama de productos, mientras que los consumidores demandan una pequeña cantidad de una gran variedad de productos. Los intermediarios, por ende, realizan una función clave cuando compran grandes cantidades de producto a distintos fabricantes y ofrecen a los consumidores pequeños volúmenes de una gran variedad de productos (Godas, 2007).

Es en este punto donde se hace importante la aplicación de un correcto plan de *Trade Marketing*, y lo que se busca es indagar sobre su alcance y conocer su estado actual para así crear una propuesta que pueda ser implementada en las empresas colombianas.

Con lo anterior, y en el contexto económico colombiano, en donde el crecimiento en ventas de grandes superficies se hace notorio con el pasar de los años, es relevante decir que las multinacionales especialmente de productos de consumo masivo, tienen que integrar todas sus actividades con sus distribuidores a partir de una correcta implementación del *Trade Marketing*. De esta forma, se logrará no solo satisfacer las necesidades del consumidor sino también las del distribuidor para así cumplir con todas las expectativas del mercado en cuestión.

5. Marco teórico

Este proyecto tiene como finalidad analizar el alcance del *Trade Marketing* en la industria colombiana por medio de una investigación profunda que abarque conocimientos teóricos y prácticos. Al respecto, se realizarán actividades investigativas que incluyen un acercamiento con expertos en el tema pertenecientes a la industria, con la intención de profundizar y enlazar aspectos teóricos con la parte práctica.

Partiendo de lo anterior, es necesario hacer una definición concisa de todo lo que el *Trade Marketing* significa y abarca en la relación fabricante-distribuidor. Dentro de los muchos conceptos planteados por diferentes autores se puede resaltar Alain Picot, que se refiere al *Trade Marketing* como “un conjunto de acciones empresariales para mejorar tanto el margen de los fabricantes como el de los distribuidores, y aportar un mejor servicio a los consumidores” (Picot, 1997). Con referencia a lo dicho por este autor, se puede considerar que el *Trade Marketing* es una rama del mercadeo que brinda importancia tanto al canal como al fabricante, dándole a

ambos un margen de rentabilidad que contribuye a la creación de vínculos redituables teniendo siempre en cuenta la satisfacción del consumidor.

Ahora bien, saber con exactitud si el *Trade Marketing* pertenece al área de ventas, mercadeo o es una sección independiente a las ya mencionadas, ha sido un cuestionamiento que se ha tenido a lo largo del tiempo. No obstante, sin importar en qué punto se encuentre, el propósito del *Trade Marketing* involucra ambas áreas. Esto es así debido a que ejerce estrategias enfocadas directamente hacia el canal, en donde el área de ventas tiene directa injerencia y está en constante contacto con los distribuidores. Por ende, se puede decir, que se encuentra en un punto medio entre los dos departamentos y que combina funciones de ambos para ejercer una correcta colaboración entre las partes involucradas.

En definitiva, el *Trade Marketing* es actualmente un apoyo y *partner* fundamental para los departamentos de mercadeo y ventas, además, es esencial para la relación que existe entre fabricante-distribuidor puesto que otorga grandes beneficios que fortalecen el vínculo y generan espacios de encuentro en donde el trabajo de colaboración es más productivo.

6. Metodología

Este proyecto está fundamentado en un estudio de tipo cualitativo en donde se pretende responder a los objetivos previamente mencionados. La investigación cualitativa comprende la recolección y utilización de una gran variedad de elementos (entrevistas, experiencias personales, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes y sonidos) que explican y detallan la rutina, las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas

(Rodríguez G. , 1996). Al mismo tiempo, se plantea que la investigación cualitativa no parte de hipótesis, y, por lo tanto, no pretende demostrar teorías existentes, sino crear nuevos planteamientos a partir de los resultados obtenidos. Además, las técnicas utilizadas actualmente en la investigación cualitativa para recopilar la información son principalmente la observación, la entrevista cualitativa, la investigación no intrusiva, las historias de vida, la observación etnográfica y los testimonios focalizados (Martinez, 2011).

Partiendo de lo anterior, los investigadores decidieron implementar la entrevista como la herramienta principal para el desarrollo de este proyecto. Para enfatizar, el significado de entrevista según Lukas y Santiago (2009) “ésta es una confrontación interpersonal, en la cual el entrevistador formula al entrevistado preguntas con el fin de conseguir respuestas relacionadas con el propósito de la investigación” (p.223). Por otra parte, Casanova (2007) postula que la entrevista es una conversación intencional que permite obtener información sobre temas que no se facilitarían por escrito debido a cuestiones de carácter confidencial o implicaciones afectivas y emocionales.

Ahora bien, respecto a los pasos que conciernen a la investigación, se inició con una asesoría con el profesor Tomás Lombana de la Universidad Icesi, quien recomendó definir bloques que permitieran agrupar las preguntas de la entrevista que darían respuesta a los objetivos planteados y, a su vez, serían la herramienta principal para el diseño de la propuesta de este proyecto. A continuación, se explicará la clasificación de los bloques que fueron seleccionados y las preguntas que los componen:

Percepción del *Trade Marketing*: Con las preguntas de este bloque se busca indagar acerca de la concepción del *Trade Marketing* en la industria colombiana de las personas que trabajan en esta área de las empresas. Las preguntas de esta sección son:

1. ¿Qué entiende usted por *Trade Marketing*?
2. ¿Qué entiende usted por *Category Management*?
3. ¿Cómo se maneja el *Category Management*? ¿Cuál es su relación con el *Trade*?
4. ¿En su compañía tienen implementado alguno de los términos previamente mencionados? ¿Cree que podría ser algo distinto o mejor? ¿Cómo?
5. Si no lo(s) tiene... si lo(s) tuviera ¿Cómo cree que debería(n) ser?
6. ¿Cómo considera que está siendo aplicado el *Trade Marketing* en Colombia?

Funcionamiento del *Trade Marketing*: Este bloque pretende hacer el cuestionamiento de las actividades realizadas por el área de *Trade Marketing* en la empresa y abarca asuntos que van desde la ubicación organizacional hasta las métricas con las que es medida esta área en las empresas. Las preguntas de esta sección son:

1. ¿En qué parte de la estructura organizacional se encuentra?
2. ¿Cómo opera esta área dentro de la empresa?
3. ¿Se ha desarrollado alguna estrategia para la implementación del mismo?
4. ¿Explique cómo es aplicado el *Trade Marketing* en su empresa?
5. ¿Cómo aporta el *Trade Marketing* a crear valor a sus marcas?
6. ¿Cuáles son las métricas que ustedes le tienen al *Trade*? ¿Cómo se mide a corto plazo?

Elementos de la estrategia del *Trade Marketing*: El interrogante a desarrollar en este bloque estuvo basado en encontrar aspectos relevantes de las estrategias utilizadas por el *Trade Marketing* en las compañías. Las preguntas de este bloque son:

1. ¿Cómo es manejada la exhibición de sus marcas en el punto de venta del distribuidor?
2. ¿Qué áreas participan?
3. ¿De qué área viene el dinero?
4. ¿Cuál considera que son los factores claves para el desarrollo de una estrategia de *Trade Marketing*?
5. ¿Cómo es la evaluación de éxito de las estrategias realizadas por *Trade Marketing*?

***Trade Marketing* en la industria del consumo masivo en Colombia:** Debido a que el área de *Trade Marketing* está presente tanto en los fabricantes como en los detallistas, se formularon preguntas que fueran netamente enfocadas en las empresas productoras pertenecientes al mercado de consumo masivo. Las preguntas planteadas pretendían brindar un enriquecimiento personal a partir experiencias reales de los entrevistados. Las preguntas son:

1. ¿Qué papel juegan los distribuidores en las negociaciones?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas frente a los productores?
3. Mencione algunas experiencias con resultados positivos/negativos del *Trade Marketing*

Por otra parte, es importante resaltar que las personas entrevistadas pertenecen a cargos de gerencia del área de *Trade Marketing*. Para conocer la cantidad de entrevistas a realizar, se determinó que las empresas de interés eran las pertenecientes al sector del consumo masivo puesto que son aquellas que pueden dar un mayor acercamiento a la situación real del *Trade Marketing* en Colombia. En ese orden de ideas, se consultó la base de datos *Euromonitor*

International ya que este portal muestra estadísticas de empresas en distintos sectores del mercado colombiano. A raíz de esto, se eligieron las áreas afines al consumo masivo las cuales son: Belleza y cuidado personal, productos de baño y ducha, cuidado del hogar, comida empacada, bebidas, higiene personal y cuidado de mascotas. Como resultado se obtuvo un total de 88 empresas que fueron consideradas como la población objetivo de estudio de este proyecto.

El dato anterior fue fundamental para obtener el número necesario de entrevistas para el desarrollo de la investigación y el posterior diseño de la propuesta de *Trade Marketing*. Este valor fue determinado por una fórmula estadística que estima el tamaño ideal de la muestra de una población utilizando como base proporciones. A continuación, se detallará minuciosamente cada dato de dicha fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * \pi(1 - \pi)}{\varepsilon^2}$$

Ahora bien, la distribución normal es representada por la variable $Z_{\alpha/2}^2$ la cual hace referencia a la confiabilidad en las respuestas de la entrevista, es decir, que estas sean desarrolladas por personas que conozcan a plenitud el tema a tratar. En este caso, se definió una confiabilidad del 90 %, donde el 10 % restante será considerado como el error de la muestra (ε); cabe resaltar que el valor crítico de Z con una confiabilidad del 90 % es de 1,28. Por otra parte, π es considerado como la probabilidad de éxito en cuanto a que las respuestas ayuden a resolver los objetivos del proyecto, para este valor se asignó también una probabilidad de éxito del 90 %.

$$n = \frac{1.28^2 * 90\%(1 - 90\%)}{10\%^2}$$

$$n = 14,74$$

Una vez obtenido el resultado se divide la muestra entre la población para determinar si se debe o no aplicar el factor de corrección de una población finita; este proceso determinará la muestra final.

$$\frac{n}{N} = \frac{14,74}{88} = 0,16$$

Existen dos posibles alternativas que determinan si se debe aplicar o no dicho factor:

- Si el resultado es mayor que 0,05 se aplica el factor de corrección.
- Si el resultado es menor que 0,05 no se aplica el factor de corrección.

Ahora bien, debido a que el resultado arrojado anteriormente es mayor a 0,05 entonces se aplica el factor de corrección cuya fórmula es:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Después de esto, simplemente se reemplazan los valores previamente hallados donde

$$n_0 = 14,74 \text{ y } N = 88$$

$$n = \frac{14,74}{1 + \frac{14,74}{88}} = 12,62$$

Los procesos explicados anteriormente son necesarios para exponer cómo fue obtenida la cantidad de 13 entrevistas para desarrollar el proyecto del Alcance del *Trade Marketing* en la industria colombiana.

Posteriormente, se implementaron las entrevistas como herramienta de investigación a la muestra final, en donde se obtuvieron resultados fundamentales para el desenlace del proyecto,

puesto que, mediante el análisis de estos, se logró diseñar la propuesta que puede ser implementada en las empresas.

7. Análisis de datos y resultados

Antes de iniciar con el análisis de resultados, se hará una definición de algunos de los términos que serán utilizados. Para empezar, se define que un canal de distribución es aquel que representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto hasta el cliente, así será la denominación del canal (Gonzalez, 2001). Ahora bien, es importante conocer los dos tipos de canales de distribución que se abordaran en el proyecto: el moderno y el tradicional. Se entiende que el canal moderno es aquel conformado por las grandes superficies que incluye supermercados, superetes (supermercados más pequeños) e hipermercados en donde se realizan transacciones en cantidades significativas. Por su parte, el canal tradicional, se refiere a las tiendas de barrio que son muy comunes en Colombia, donde el punto de venta brinda proximidad a las viviendas de los consumidores y les ofrece productos de consumo masivo en presentaciones más pequeñas. Para finalizar, cabe mencionar los términos detallistas y mayoristas, en donde los detallistas son las personas, físicas o jurídicas, que venden al consumidor final y los mayoristas son aquellas personas, que compran a fabricantes, para volver a vender el producto a un detallista con el fin de obtener un beneficio (Gonzalez, 2001).

A continuación, se procederá con el análisis de los resultados obtenidos con el instrumento de investigación realizado. Cabe resaltar que la entrevista a profundidad se realizó a 13 personas ligadas al área de *Trade Marketing* de empresas como Nestlé, Mondelez Internacional, Carvajal

S.A., Colombina, Aje Group, Alpina, Aldor, Reckitt Benckiser y Colgate Palmolive. Los resultados de estas entrevistas a profundidad fueron divididos por los bloques de preguntas previamente establecidos con el fin de llevar a cabo un análisis más práctico en donde se evidencian los hallazgos de la investigación.

7.1 Percepción del *Trade Marketing*

Según las entrevistas realizadas, la definición de *Trade Marketing* está totalmente inclinada hacia los canales de distribución. Esto incluye actividades y estrategias desarrolladas en el punto de venta para generar demanda y rotación. Una definición común entre las empresas, fue catalogar al *Trade Marketing* como el área encargada de aterrizar las ideas de mercadeo, su visión de consumo y sus estrategias de marca en el punto de venta para así lograr una sinergia con el consumidor. De esta forma, se logra la ejecución en el punto de venta y más allá de eso la planeación estratégica aplicada a cada uno de los canales. A su vez, otra característica importante fue el hecho de que el *Trade Marketing* es considerado un puente entre el área de marketing y ventas, pues, a pesar de que *marketing* es el área encargada de la creación del producto y aspectos como la estrategia de precios y el empaque, ventas necesita un enlace que le facilite llevar a buen término la ejecución del producto en el mercado.

No obstante, es de suma importancia rescatar la relevancia que tiene la comunicación entre el área de mercadeo, ventas y *Trade Marketing*, ya que las empresas entrevistadas detallaron que cuando existe mala comunicación entre estos, las estrategias tienden a fallar por inconsistencias, mientras que, si se tiene una comunicación eficiente la sincronía se ve reflejada a través de las ventas y la efectividad de las mismas.

Por otra parte, y en lo concerniente a la indagación acerca del *Category Management*, se encontró que las empresas lo definen como la administración de categorías mediante el desarrollo de estrategias que son soportadas por las 4 P del mercadeo (Producto, Plaza, Promoción, Precio). Según lo anterior, se resalta que el *Category Management* logra que las empresas no manejen su portafolio de productos como un todo, sino que, tengan una diferenciación por categorías. Por ende, se entiende que tiene que ser aplicado de forma distinta según la categoría puesto que no es lo mismo elaborar una planeación para *shampoo* que para dulces debido a que las dos tienen características diferentes. Otra particularidad al implementar el *Category Management* es que las empresas adjuntan productos complementarios que le hacen la vida más fácil al consumidor al brindarle una compra más completa y rápida en el punto de venta. Por ejemplo, cuando una persona se acerca a comprar el *shampoo*, va a encontrar también allí el acondicionador, el tratamiento, el aceite y demás productos para el cuidado capilar.

Respecto a la relación de los conceptos previamente mencionados, se encontró que la categoría actúa sin importar el fabricante o la marca del producto, es decir, que se plantean estrategias para incentivar la venta de la categoría en general y no de una marca en específico. Por ejemplo, en diciembre la categoría de galletas navideñas tiene un desarrollo especial que como consecuencia genera un pico alto en ventas respecto a los demás meses del año; es ahí donde el área de *Trade Marketing* de cada compañía implementa estrategias diferenciadas para cada una de sus marcas con el fin de que exista un crecimiento tanto en la categoría como de sus productos. En otras palabras, las estrategias de *Trade Marketing* son aplicables a cualquier tipo de producto de consumo masivo mientras que el *Category Management* se enfoca solo en el desarrollo de su categoría. Con esto, lo que se intenta decir es que la aplicación del *Trade Marketing* puede darse en cualquier categoría, lo que a la larga contribuirá al desarrollo de la

misma. Por último, es importante resaltar que el factor clave en la relación de los conceptos es que estos examinan qué conviene en el ambiente de compra y buscan siempre el desarrollo de los productos en el punto de venta.

Por otra parte, cuando se preguntó a los expertos de *Trade Marketing* de las compañías se encontraron ciertos aspectos que consideraron podrían contribuir a una mejora de la aplicación tanto del *Category Management* como del *Trade Marketing*. En primera instancia, fue manifestado por las compañías que el consumidor es quien decide, y, por ende, todas las acciones que se realicen deben ir en pro del mismo. En ese orden de ideas, se expresó que el *Trade Marketing* debe ser aplicado en un ámbito más local, puesto que parte de las empresas de este estudio son multinacionales y se adecuan en muchos aspectos a lo que su casa matriz decida; sin embargo, ellos entienden que los mercados son diferentes y que las estrategias deben adaptarse al consumidor local, puesto que no siempre la estandarización conlleva al éxito.

Otro factor importante que se encontró es el hecho de que no todos los detallistas están dispuestos a tener una colaboración bilateral para el desarrollo de una categoría. Lo anterior, se presenta debido a que están más interesados en ver al fabricante como un medio para lograr una transacción, en lugar de interesarse por el establecimiento de relaciones redituables que conlleven a un beneficio mutuo. Para complementar lo anterior, vale la pena reconocer que las grandes cadenas son más abiertas a la hora de plantear una negociación que involucre las categorías, mientras que las cadenas más pequeñas no ofrecen la misma disposición.

Ahora bien, en cuanto al desarrollo del *Trade Marketing* en Colombia, se encontró que éste presenta un amplio crecimiento en los últimos años puesto que las compañías están haciendo una inversión fuerte en el área. Lo anterior, se vio evidenciado por el hecho de que las empresas objeto de este estudio manifestaron la importancia que tiene el *Trade Marketing* en sus

compañías, ya que el canal hoy en día se ve como un aliado que potencializa las ventas y no simplemente como un punto donde el consumidor encuentra su producto.

En general en Colombia las compañías tienen un target identificado y también conocen como se dividen los consumidores, el mercado y la calle, siendo esta última, un factor clave de conocimiento para el área puesto que es aquella en donde siempre está sucediendo la realidad del día a día. Por tal motivo, los expertos en el tema entrevistados en este estudio, afirman que aquellas personas que trabajan en *Trade Marketing* y no conozcan de la calle es muy poco el conocimiento que pueden tener acerca del tema. Al mismo tiempo, reconocen que esta área actualmente cuenta con procesos más claros puesto que se diferencian las responsabilidades y roles entre mercadeo, comercial y *Trade Marketing*; cabe resaltar que este último es visualizado como un apoyo para comercial y ventas, sin embargo, es un área consolidada e independiente.

Un dato interesante es que las multinacionales manejan un sistema vertical para el *Trade Marketing*, donde existen gerentes, analistas y coordinadores, mientras que, en empresas más pequeñas la persona encargada es un “todero”, es decir que realiza múltiples funciones puesto que no se cuenta con un músculo financiero para tener diferentes personas que contribuyan a la eficiencia de todo el proceso. A su vez, se evidenció que los entrevistados congeniaron en que es muy poca la teoría existente respecto al *Trade Marketing*, por lo que les gustaría que hubiera más estudios que les permitiera empaparse de más conocimiento de esta área tan importante para las compañías. Ahora bien, es cierto que el *Trade Marketing* nació en los Estados Unidos y que nuestro país adapta muchas de sus estrategias para su posterior implementación, sin embargo, las empresas cuentan con el problema de que quieren invertir cada vez en menor proporción, pero para realizar un buen *Trade Marketing* se requiere de mucha inversión.

Por otra parte, se observó un aspecto negativo en cuanto a la aplicación del *Trade Marketing* en Colombia, el cual parte del hecho de que la mayoría de las empresas están en la continua búsqueda de obtener beneficios a corto plazo. En ese orden de ideas, para las empresas fabricantes de productos de consumo masivo se hace difícil el desarrollo de estrategias de *Trade Marketing* a largo plazo, puesto que es complejo vendérselas a un cliente que solo está interesado en retornos inmediatos. Por tal motivo, en el país se ven mayormente estrategias que consisten en ofertas o promociones, mientras que las que están enfocadas en un desarrollo más directo del canal y el fortalecimiento de todas estas rutas de mercado, solo pueden evidenciarse en algunos casos.

7.2 Funcionamiento del *Trade Marketing*

Para empezar el análisis de este bloque de preguntas se cuestionó a los entrevistados sobre dónde se encuentra el área de *Trade Marketing* dentro de la estructura organizacional de sus empresas. Sorprendentemente se encontraron diferencias a pesar de que todas las organizaciones elegidas son multinacionales. Algunos de los entrevistados manifestaron que cuando el *Trade Marketing* empezó a ser aplicado en el país, se le vinculó al área de mercadeo; sin embargo, y con el transcurso de los años, surgió la necesidad de separar a mercadeo del *Trade marketing*, puesto que los primeros se dedican exclusivamente al desarrollo del producto, mientras que *Trade* es la estrategia dirigida a los canales. Basándose en lo anterior, actualmente en algunas compañías el *Trade Marketing* se encuentra como un área independiente que trabaja de la mano con mercadeo y ventas encontrándose en un sistema horizontal. No obstante, en otras empresas el *Trade Marketing* se reconoce como un *partner* que se encuentra integrado al área de ventas y que a su vez reporta cualquier tipo de decisión a una vicepresidencia comercial.

Por otra parte, como un dato atípico dentro de las entrevistas, se encontró que una de las compañías maneja el área de *Trade Marketing* de dos formas. La primera de ellas lo enfoca hacia los productos, en donde un gerente realiza todas las funciones de *Trade* para un grupo de marcas de la empresa. En este enfoque el área de *Trade Marketing* goza de independencia y su objetivo es lograr que las marcas tengan desarrollo dentro del canal. El segundo enfoque, establece un *Trade Marketing* para el canal cuyo fin es la consolidación de las rutas de mercado y se encuentra integrado al área de ventas.

Del mismo modo, en este bloque se preguntó sobre la aplicación del *Trade Marketing* en cada empresa, donde se reconoció la importancia de las reuniones de las áreas de mercadeo, *Trade Marketing* y comercial puesto que estas tienen que tener una comunicación efectiva para que las estrategias que se van a llevar a cabo puedan ser exitosas. Las estrategias se plasman primero pensando a que ruta de mercado se dirige, puesto que cada canal es diferente y una generalización puede llevar a cometer errores que se verían reflejados como pérdidas para la empresa. Al respecto, es importante realizar un análisis DOFA y de esta manera poder llegar a un plan conjunto que puede ser anual o mensual, dependiendo de la necesidad del producto y de lo que la compañía espera como resultado. Por último, las cadenas comunican todo tipo de actividad que se va a llevar a cabo al área de *Trade Marketing* de las empresas, es en este momento en donde *Trade* se apropia de la situación y comunica explícitamente a mercadeo y comercial para que las acciones que se realicen puedan cumplir con los tiempos. Una palabra descriptiva para el área de *Trade Marketing* que fue mencionada en varias de las entrevistas es que es un campo dinámico, donde se pueden realizar acciones inmediatas.

Dentro de la investigación se quiso indagar si el *Trade Marketing* aporta valor a las marcas y por medio de las entrevistas realizadas se descubrió que las empresas lo ratifican. Ahora bien, esto puede presentarse debido a múltiples situaciones que el *Trade Marketing* brinda a las diferentes marcas, una de estas, es el conocimiento acerca del producto que se le da al consumidor en el punto de venta, pues, es determinante para el cierre transacción. Además, se enfatizó que es de suma importancia identificar las necesidades no sólo del consumidor, sino que también hay que identificar que necesita el cliente, que precisan los vendedores para salir a vender más y el tipo de activaciones que necesite la marca para que el cliente pueda descubrir que beneficios le trae y porque debe comprarla. Todo esto es un conglomerado que va añadiendo valor a la marca.

Con el fin de manifestar cómo aportaba valor el *Trade Marketing* a unas de las empresas, el entrevistado expresó que mercadeo es el encargado de producir el amor del consumidor a la marca; sin embargo, es *Trade Marketing* quien fideliza ese amor en el punto de venta por medio de todo tipo de activaciones. Por consiguiente, una buena estrategia de *Trade Marketing* debe generar confianza y buenas relaciones entre fabricante y distribuidor, ya que esto es crucial para que la marca esté presente en el punto de venta y de esta manera la fidelización de ese amor hacia la marca pueda ser posible y por ende el valor de la marca aumente. Igualmente, se reconoce que el *Trade Marketing* agrega valor a las marcas dado que permite que el producto esté disponible en más puntos de venta, haciendo que la marca esté presente en el lugar y momento adecuado para el consumidor; sobretodo, cuando las cadenas tienen fechas especiales, por ejemplo, aniversarios de los supermercados.

Por último, para cerrar el bloque de preguntas acerca del funcionamiento del *Trade Marketing*, se consultó respecto a las métricas que tienen las compañías para saber si las

estrategias implementadas están o no teniendo éxito. Generalmente *Trade Marketing* tiene un presupuesto asignado a su área con el que se desarrollan todo tipo de actividades, y estas vienen amarradas a indicadores de crecimiento de temporadas pasadas, es decir, cuando se le hace alguna activación en el punto de venta a un producto, se esperaría que las ventas aumenten y así determinar exitosa dicha acción. Ahora bien, una de las empresas mencionaba la ayuda de las máquinas registradoras del detallista, las cuales envían datos de evacuación que indican cuantas veces ha pasado el producto por las cajas registradoras, de esta manera semanalmente conocían como estaban sus ventas. De lo anterior, es importante diferenciar la evacuación a la rotación, ya que la evacuación hace referencia a que el producto pase por la caja registradora, mientras que la rotación se refiere a las veces que pasa el producto por la góndola.

Por otra parte, las compañías manifestaron la importancia de preguntar por su producto en el punto de venta con el fin de conocer cómo está siendo vista la marca en el canal. También, una de las empresas relató que realizar encuestas y visitas a los detallistas les servía mucho para conocer sus ventas, rotación y análisis de cada producto, debido a que podían saber si efectivamente lo que se invertía en recursos promocionales estaba siendo ejecutado en el punto de venta, por ejemplo, si se le planteaba al consumidor que por la compra de un producto X podía reclamar un regalo a la siguiente compra del mismo producto, se analizaba que tanto reclamaban dicho regalo, pues así se observa si la estrategia promocional es exitosa. Cabe mencionar que los productos son codificados para poder llevar un orden de cada promoción o activación que se desarrolle.

Una manera más formal de medir al *Trade Marketing* es por medio de las cifras de Nielsen, ya que no solo arrojan las métricas numéricas de la compañía sino también de la competencia, y de esta manera la empresa puede evidenciar de manera real que tan bien esta su marca

actualmente, si está vendiendo o no, y si la competencia es significativa como para preocuparse. Simultáneamente, los entrevistados mencionaron los términos “*sell in*” y “*sell out*” puesto que estos exponen el grado de éxito en las ventas aplicados tanto al canal moderno como al tradicional; por un lado, el “*sell in*” hace referencia a las ventas dirigidas al canal, mientras que el “*sell out*” a las ventas del canal al consumidor final. Otro indicador significativo para la medición del *Trade Marketing* son los días y la cantidad de inventarios, puesto que sirve para monitorear el movimiento del producto dentro de los clientes. No obstante, no se debe dejar a un lado a los vendedores y su productividad, dado que la fuerza de ventas de las empresas es aquella que se esfuerza día a día en las calles para vender cada vez más el producto. Por tal motivo, los indicadores de medición de los vendedores deben señalar la cantidad que está vendiendo cada integrante de la fuerza de ventas y cuál debería ser su meta.

Además de la medición del “*sell in*” y “*sell out*” las empresas intentan diferenciar el canal moderno y tradicional a la hora de aplicar el *Trade Marketing*, por eso, cuando se habla de la medición de esta área, existe una forma de analizar cada canal. Por un lado, en el canal moderno se detallan los lineales de las grandes superficies, su rotación e inventarios, pero el canal tradicional se evalúa exclusivamente mediante la actividad de los vendedores, por ejemplo, determinar cuántas unidades vendió o a cuántas tiendas de barrio se surtió el producto.

Consideremos ahora una situación donde *Trade Marketing* lanza una promoción “pague 2 lleve 3” la cual debe tener un estado de pérdidas y ganancias, para evidenciar si esa promoción tiene un retorno interesante para la compañía. Para ilustrar mejor la significancia de las acciones de *Trade Marketing* en las compañías, se debe saber que existen diferentes condiciones comerciales según los canales, vender en el canal moderno es más costoso que vender en un canal tradicional, por consiguiente, en el estado de pérdidas y ganancias la empresa revisa si

dicha promoción es aplicable a todos los canales o simplemente a aquellos que reflejen una contribución positiva. Lo anterior, se debe a que los supermercados cobran por los espacios y el canal tradicional por la distribución y logística que hacen. Si se ponen a ambos en una balanza, saldrá más costoso en el canal moderno. En particular, con el ejemplo del “pague 2 lleve 3” puede que resulte rentable en las tiendas de barrio, pero no en los supermercados.

Conforme a indicadores de análisis financieros que se realizan en las empresas, el *ROI* (*Return on investment*) es aquel que sirve para conocer los retornos que produce una inversión, es decir, muestra la utilidad neta del producto sobre la inversión, por ejemplo, si se invirtió 100 pesos en un producto y este genera 120 pesos, el *ROI* sería de 20%. Hay que mencionar que el *ROI* puede ser aplicado para estimar indicadores en el canal moderno como lo son las cantidades de exhibiciones adicionales por punto de venta y las activaciones. Sobre ese retorno se toma la decisión de si esos canales van a tener exhibiciones adicionales en el año, puesto que el canal moderno es costoso y se debe evaluar previamente la cantidad de inversión que se le dará.

Ahora bien, existe un indicador de colocación de productos infaltables, el cual mediante una estrategia determina que *SKU's* (código que se le da a una presentación de un producto para poder identificarlo) tienen que ir en cada ambiente de compra y cómo debe ser su colocación, su exhibición, etc. A pesar de que puede sonar fácil, los entrevistados expresaron que no es así, ya que se debe tener una estrategia por cada canal de distribución puesto que, son ambientes de compra muy diferentes, y los *SKU's* deben estar presentes para el consumidor en donde se requiera. Otro indicador significativo, es el porcentaje de exhibición en la zona caliente, el cual indica si los productos puestos en dichas zonas están teniendo el resultado esperado por la empresa, de no ser así, debería reemplazarse el producto por aquel que si cumpla con las expectativas. Para finalizar, los indicadores que también deben ser analizados son la rotación y la

cobertura de cada empresa, puesto que se debe definir un número específico de puntos de venta y así determinar si el producto con ciertas características debe ser distribuido a todos los canales de distribución aliados. Para llevar un control se trabaja con la codificación y el *placement* que básicamente se refiere a dónde estoy llegando con los productos y que tanta participación de mercado se tiene de la categoría.

7.3 Elementos de la estrategia del *Trade Marketing*

El siguiente punto trata acerca del manejo de la exhibición que tienen las marcas en el punto de venta del distribuidor, en donde una de las empresas resaltaba la importancia de que su fuerza de ventas conozca a la perfección la planimetría que se debe utilizar a la hora de exhibir sus productos y de esta manera reconocerse como una empresa organizada y eficiente.

En particular, es interesante ver como una de las empresas que participó en el estudio de esta investigación, con certeza afirmaba que el 80% de sus detallistas eran tiendas de barrio, y, por ende, tenían un trato especial hacia sus tenderos. La dinámica iniciaba desde el momento donde se exponían los catálogos con todos sus portafolios y la rentabilidad que cada uno podría dejar, ya que, para los tenderos este era el incentivo más grande para inclinarse o no hacia determinado tipo de producto y poder exhibir la marca de manera que el consumidor al entrar al establecimiento inmediatamente supiera que los productos los encontraría ahí. Un dato curioso que el entrevistado determinó como clave para sus negocios con los tenderos, es el hecho de siempre saludar y despedirse del tendero con el nombre propio, puesto que esto permite un acercamiento de familiaridad que es muy importante en el canal tradicional y que conlleva a un afianzamiento en la relación fabricante-distribuidor.

Ahora bien, debido a que es de suma importancia cuidar al tendero, la compañía realiza visitas regularmente dos veces por semana o más, donde se le otorga un *sticker* al tendero con el nombre y teléfono del jefe del vendedor, esto con el fin de poder contactarse con un supervisor en caso de tener algún inconveniente en cualquier momento. Regularmente las visitas son de alrededor de 5 minutos puesto que al tener que atender tantas tiendas en un mismo día, es casi que imposible tomarse más tiempo; sin embargo, estos minutos deben ser cálidos y amigables entre las partes.

Esta empresa, procura siempre colocar precios sugeridos en el material POP que se lleva al punto de venta con el fin de que el consumidor final este informado del precio adecuado al comprar el producto, ya que uno de los diferenciales de la marca es el precio. No obstante, la persona encargada de poner este material en las tiendas de barrio no es precisamente de *Trade Marketing*, sino que el jefe de esta área entrena a los vendedores para que puedan desarrollar esta función sin problema alguno. Lo anterior, se presenta debido a que la empresa no cuenta con un musculo financiero fuerte como para tener personal que supla solo esa función.

Aunque el 80% de sus ventas son por medio del canal tradicional, no significa que esta empresa no negocie con canal moderno, por supuesto que lo hacen, pero tiene un grado más complejo debido a que el presupuesto con los supermercados es más costoso que con las tiendas de barrio, además, los lideres el mercado son celosos cuando ven que entran a invadir sus espacios.

Por otro lado, otra de las compañías manifestó la importancia de separar sus productos en categorías que el consumidor pueda diferenciar fácilmente, asimismo, la información que se le da a éste en el punto de venta es crucial y determinante para la venta, puesto que se le facilitará su vida y será consciente de su compra; por el contrario, al tener desinformación, puede que sin

percance alguno se cambie a un producto de la competencia. El entrevistado, afirmó que esta empresa era la líder del mercado con un 90% del lineal en los puntos de venta, y que al nacer competencias que le quitaron participación de mercado, tuvieron que tomar medidas que los mantuviera fuertes y líderes en sus marcas.

Muchas personas podrían pensar que el área de *Trade Marketing* es aquella que negocia con los detallistas los espacios para los productos en el punto de venta, sin embargo, al entrevistar a uno de los expertos, detalló cómo el área comercial en su empresa es la encargada de fijar dichos espacios, mientras que *Trade Marketing* se enfoca netamente en los descuentos que se le hacen a la cadena y al consumidor final.

Conforme a otra entrevista, la compañía líder en su área expresó la importancia del *Category Management* que guía cual es la mejor manera de exhibir los productos en la góndola, determinando así los mejores espacios del lineal. A su vez, esta persona considera que debe existir justicia en el canal, ya que, si la empresa es la que más vende, lo idóneo es que tenga más espacio. De igual forma, desde su rol como fabricante busca que las exhibiciones que tiene estén alineadas a la decisión de compra con participaciones justas, junto a un surtido eficiente para que el comprador pueda tomar una clara decisión del producto que se ajuste a sus necesidades.

En el caso de otra de las empresas se presentan dos tipos de categorías grandes y ambas tienen momentos distintos de consumo. Hay productos que necesariamente deben estar en las cajas registradoras, puesto que sus compras son por impulso al momento del consumidor estar próximo a dejar la cadena, mientras que otros productos pueden ubicarse en una zona caliente diferente y de igual forma se va a tener un resultado en ventas beneficioso para la compañía. Adicionalmente, se debe intentar estar presente en todo tipo de exhibiciones exclusivas que lance el canal; asimismo, se puede estar presente en exhibiciones cruzadas donde el producto pueda ser

exhibido como un complementario, por ejemplo, la leche y el cereal. No obstante, hay que recordar que cada marca tiene sus estrategias dependiendo de los lineamientos que cada una tenga, en muchos casos estos lineamientos vienen del país donde se encuentra la casa matriz de las empresas, con el objetivo de que exista una consistencia de comunicación global.

Desde otro punto de vista, todo depende del canal al que se esté surtiendo, es decir, en las cadenas se surte por categoría, mientras que en las tiendas de barrio se hace por fabricante, en otras palabras, los tenderos tienen muebles exclusivos por marcas en donde estas acomodan sus productos. La empresa que afirmó lo dicho previamente, cuenta que existen planes de fidelización en los cuales, si el tendero cumple con los requisitos de exhibición, tendrá como consecuencia beneficios como descuentos y concursos hechos por la compañía. En contraste a lo anterior, existen tenderos que no les gusta que se les guíe en cuanto a cómo ubicar los productos en su establecimiento, por tanto, a estas personas se les permite hacer la ubicación siempre y cuando cumplan con las ventas.

Otro punto para analizar la exhibición de las marcas en el punto de venta, nace de diferenciar los tres posibles tipos de rutas de mercado que manejan las grandes empresas, los cuales son detallistas, mayoristas y tiendas de barrio. En primera instancia en el canal detallista, el objetivo es crecer en distribución numérica, es decir, llegar a más puntos de venta. Para conseguir un cliente en el canal detallista, lo que se hace es obtener uno cuya fuerza de ventas solo este enfocada en vender productos de la empresa. Para apoyar lo anterior, se contrata un supervisor que garantice que se está aplicando bien la estrategia de *Trade Marketing*, ya que es una estructura costosa para el cliente debido a cuestiones como nómina y bodegaje. Ante esta situación, se ofrecen condiciones comerciales interesantes que incluyen descuentos de alrededor del 16% en la compra y otros más que aplican por cumplimiento. Adicionalmente, se le pagan

incentivos a los vendedores como lo son una línea celular para que este esté en contacto permanentemente y se les incluye en concursos con premios acordes para ellos. Por otro lado, el canal mayorista no tiene asociada una logística de contrato de personas y costos de entrega, por lo que los descuentos no son tan significativos como en el canal detallista. Y para finalizar, las tiendas de barrio se llegan con los vendedores tienda a tienda (tercerizados).

De manera puntual, una compañía manifestó que existe un libro guía de su empresa que abarca la ejecución en el punto de venta y es desarrollado por *Category Management*, y, en él está la descripción de cada una de las marcas y que es lo que espera cada marca del punto de venta, por ejemplo, determinar al lado de quien debe estar exhibido y si hay exhibiciones fuera del lineal natural donde deba estar.

Por último, un aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de la exhibición de las marcas en el punto de venta, es la codificación, puesto que un producto nuevo requiere necesariamente que sea codificado en la cadena. Dicha codificación es costosa, por lo que las empresas optan por realizar un estudio de la categoría en lugar de pagar por ella. El objetivo de este análisis es mostrarle al cliente mediante estudios de mercado aquel producto de la categoría que no es tan vendido como los otros con el fin de que la cadena lo elimine y así se le pueda dar ese código al producto nuevo.

Consideremos ahora la pregunta que se planteó para conocer de dónde viene el dinero de las actividades que realiza *Trade Marketing*, la cual tiene diferentes concepciones dependiendo de cada empresa. Existen algunas donde el dinero viene del área comercial mientras que otras se adecuan a la estrategia planteada y si esta requiere de activaciones de mercadeo, entonces mercadeo paga, si, por el contrario, requiere de impulsadoras para los puntos de ventas, entonces, es comercial quien pone el dinero. Sin embargo, antes que nada, debe exponerse el hecho de que

las empresas tienen una reunión previa antes de terminar el año en donde se definen presupuestos, proyecciones de ventas, nuevos productos, y junto a esto las fechas establecidas para concretar dichos objetivos del año siguiente. El área de *Trade Marketing* plasma planes que involucran a los productos en los canales; no obstante, para todas las empresas que tienen casa matriz en otra parte, todos estos planes vienen enfocados en un ámbito tanto regional como global. Dicho de otra manera, la distribución de los recursos ya viene desde la casa matriz, ellos asignan un dinero a mercadeo y ellos se deben defender con esa cantidad, así como también se le asigna recursos al área de *Trade Marketing*. Hablando desde un ámbito más local, se debe analizar que canal está vendiendo mejor los productos de la compañía, de manera que los recursos asignados a dicho canal sean adecuados respecto a su retribución monetaria a la empresa; sin embargo, pueden existir canales no tan fuertes a los que se les quiera dar un impulso y desarrollo por medio de recursos de *Trade Marketing*.

Para terminar el bloque de preguntas de los elementos de la estrategia, se indagó cuáles son los factores claves para el desarrollo de una estrategia de *Trade Marketing*, en donde se encontraron diversos puntos de vista de los expertos en el tema. Para alguno, el factor más importante es tener un canal de distribución completamente definido y acorde a la alineación de estrategia de la empresa y también cómo se está moviendo la calle. Seguidamente, de acuerdo a esa asignación del canal de distribución, se debe crear estrategias alineadas a los tipos de clientes para que estas funcionen. No se debe aplicar la misma estrategia para todos los canales de distribución puesto que no va a funcionar, además, las estrategias que se hagan con los vendedores tampoco pueden ser las mismas; por ejemplo, la misma oferta o las mismas promociones y activaciones, es decir, una promoción de cerveza “pague una lleve la segunda a mitad de precio” aplica para las tiendas de barrio, mientras que en un canal moderno la

promoción no sería exitosa, puesto que este producto se vende por el *six pack*, entonces, necesitaría una promoción diferente.

Del mismo modo, otra persona opinó que uno de los factores claves es el entendimiento del canal, dado que el mundo es cambiante y dinámico, se debe entender que las tiendas no son iguales a lo que eran 12 años atrás. La entrada de nuevos actores como D1 y demás tiendas de precios bajos han hecho que todo cambie. Las empresas se deben ir ajustando las necesidades del mercado, deben tener contacto con el tendero, ir a la calle, hablar con él, saber que le gusta y que no. Se debe hablar con las fuerzas de ventas para saber cómo están viviendo el día a día, y, además, es prioritario hablar con los dueños de las distribuidoras y los puntos de venta del canal moderno. En ese orden de ideas, para que se pueda desarrollar el *Trade Marketing*, se debe tener un muy buen entendimiento de que está pasando actualmente y adaptarse a los distintos cambios y retos que presenta el mercado y los canales.

De manera semejante, un entrevistado dio certeza de que la clave del éxito definitivamente está en conocer la calle y conocer el mercado, ya que, no sirve de mucho tener un gerente de *Trade Marketing* que sepa teoría sino conoce la realidad del mercado. A su vez, resaltó la importancia de entender al consumidor colombiano, dado que en general es muy tradicional, por ende, los productos nuevos que se lancen al mercado deben ser conscientes del gusto y de la percepción que un colombiano pueda tener. Al mismo tiempo, un error que algunas compañías suelen cometer, es premiar a su fuerza de ventas con regalos que no tienen significancia para ellos, por tal motivo, al entender mejor sus situaciones de vida se les puede incentivar con un premio que realmente sea valorado, por ejemplo, un fin de semana en el Lago Calima con sus familias puede significar más para un integrante de la fuerza de ventas que cualquier objeto de valor.

Cosa parecida sucede también con otra de las empresas entrevistadas en la investigación, debido a que *Trade Marketing* debe saber a la perfección todo acerca del producto, tanto qué es como qué se espera del producto. Es curioso, pero cuando hay pautas televisivas, a los consumidores les encanta, piensan que la empresa está esmerándose con esfuerzo por el producto y de una u otra manera les genera más confianza. Una estrategia al lanzar un producto nuevo, es el hecho de poder sacarlo en el momento que uno de los canales modernos este de aniversario, pues el tráfico de personas por esas fechas aumenta mucho. Al mismo tiempo, no es recomendable tener exclusividad con ninguno de los canales si lo que se pretende es llegar al 100% del mercado, pues, los canales pueden llegar a ponerse delicados al respecto; pero, lo que sí se puede desarrollar es darle exclusividad de lanzamiento por un tiempo, es decir, un mes donde el producto solo lo tenga X canal, pero después de ese tiempo pueda ser distribuido a todos los canales con los que trabaje la compañía.

7.4 *Trade Marketing* en la industria del consumo masivo en Colombia

Para finalizar el análisis de resultados, se decidió hacer un énfasis en el sector de la industria con el fin de conocer aspectos relevantes en cuanto a la relación con los canales. De este modo, se cuestionó acerca del papel que juegan los distribuidores en las negociaciones. Ahora bien, en las entrevistas se reconoció al distribuidor como el vehículo para llevar los productos a los puntos de venta, y poder de esta manera alinear las estrategias para que el producto llegue al consumidor final. Es necesario resaltar que, es una negociación y los detallistas tienen una influencia muy grande en esta, en palabras coloquiales se podría decir que tienen un poco “el sarten por el mango”, debido a que las empresas de consumo masivo los necesitan, los productos tienen que estar ahí; sin embargo, no deja de ser una negociación en la cual el fabricante conoce sus límites y sabe hasta dónde ceder respecto a las exigencias del distribuidor, en otras palabras,

es un 50-50 entre ambas partes, resaltando que el distribuidor está en una época donde tiene importancia y no es cómo era años atrás donde el fabricante tenía el poder total. Considerando lo mencionado, las negociaciones en su mayoría son de tener encuentro en repetidas ocasiones hasta llegar al punto donde ambas partes queden satisfechas, por tal motivo, es recomendable siempre ir preparado frente a cualquier movimiento que la otra parte pueda hacer.

Es válido decir que los distribuidores tienen como objetivo marcado lograr negociaciones con empresas que les dejen ingresos interesantes. Ante esta perspectiva, las empresas grandes se pueden dar el lujo de saber que el canal los va a estar esperando porque necesitan que el producto este allí. Por otra parte, una de las empresas mencionó que se puede ver que los distribuidores a veces van a terminar cediendo y aguantando cambios en las condiciones comerciales que de una u otra forma no los van a favorecer tanto. Es destacable que esto suele ocurrir cuando el poder de las marcas es tan grande que el canal va a entender que tiene una rotación asegurada y por lo tanto siempre va a querer el producto en su establecimiento.

En cuanto al poder que tiene el canal tradicional, se puede decir que el tendero es un actor importante. Estas personas conocen el ámbito de compra de su tienda, y respecto a eso, eligen que tipo de productos van a vender. De esta forma, se puede identificar que es probable que, en el momento de tener intención de vender las marcas de una empresa en una tienda, esta labor fracase porque el tendero no ve al producto como algo que sus consumidores frecuentes necesiten. Este factor representa un reto para la empresa fabricante, así como también lo es el hecho de que hay competidores agresivos que le ofrecen mejores descuentos y condiciones comerciales al tendero. Ante esta situación, el canal tradicional va a preferir recomendar el producto que más ingresos le genere, disminuyendo el margen de entrada de los fabricantes más pequeños.

Por último, para concluir el cuestionamiento respecto al papel que tienen los distribuidores en la negociación, uno de los entrevistados afirmó que el canal entendió que es el dueño del consumidor, el canal cobra todo, el canal se volvió más vendedor de espacio que de producto, lo que no se vende se devuelve, entonces les interesa cuánto produce cada metro cuadrado. Además, añadió que como gerente de *Trade Marketing* siempre se quiere estar en los mejores canales y ese deseo es costoso, puesto que, las empresas no están solas, hay competencia; se evidencia que en muchas ocasiones el que destine mayores recursos se queda con el mejor espacio.

En último lugar, se encuentran las ventajas y desventajas del *Trade Marketing* según los expertos que trabajan día a día en esta área de sus empresas. Respecto a las ventajas destacadas, se mencionó que el fabricante cuenta con calidad y reconocimiento de sus productos, dado a que han existido a lo largo de los años y los consumidores los han hecho parte de su vida, entonces, la ventaja nace de que el canal va a querer contar siempre con el producto. A su vez, una ventaja significativa para las empresas de consumo masivo es el portafolio tan grande que manejan, además, si se habla de una multinacional que provee a varias categorías del canal, es probable que la relación entre ellos y el canal se vuelva indispensable para los detallistas. Sintetizando las ideas mencionadas anteriormente, los productos son importantes para el canal, y si este es exclusivo de la compañía contara además con un valor agregado, en donde, si el consumidor final lo compra, muy probablemente los canales van a querer tenerlo, resaltando que se puede lograr una relación redituable donde la confianza estará presente en todos los ámbitos de la negociación.

Es importante resaltar el hecho de que debe existir un enfoque que se centre en la fuerza de ventas, y, es así, puesto que para poder negociar se debe tener a las personas muy bien

capacitadas. Siguiendo esa idea, se afirmó que no es fácil negociar un plan de fidelización porque se está pidiendo al detallista que se otorgue exhibición y que exista una diferenciación con respecto a la competencia. Por ende, es vital que las empresas se enfoquen en desarrollar las capacidades de los vendedores con el fin de que las negociaciones resulten lo más fructíferas posibles. De esta forma, las compañías que cuenten con un despliegue de fuerza de ventas capacitada, obtendrán una ventaja puesto que son estas personas las que van a establecer contacto con el canal y posteriormente sacar el mejor provecho del mismo.

Es a partir de este último punto que se encuentra la primera desventaja identificada, la cual consiste en no tener el recurso para capacitar al personal que está vendiendo. Cuando el vendedor es tercerizado, estos no dependen directamente de la compañía y por lo tanto dentro de esta no se encuentra el jefe directo. Esto tiene como consecuencia que el despliegue de la fuerza de ventas no propia sea algo más complejo en donde el uso de más intermediarios se hace necesario y la información va a fluir de forma más lenta. Además, este tipo de vendedor puede no estar identificado con los lineamientos de la empresa, lo que podría dificultar la relación con los clientes y a la larga generar negociaciones no satisfactorias.

Otra desventaja que identificó una de las empresas es que, al no tener una planta en Colombia, todos los productos son importados. Este hecho genera ciertos retrasos con el abastecimiento, ocasionando que los problemas de devolución por calidad u otros factores puedan ser más difíciles de solucionar por el hecho de que la cadena de provisión dependa de otros países. Por ejemplo, si se daña una planta en el país de origen, entonces el producto importado no se va a ver abastecido durante ese periodo, y, por ende, las ventas se verán afectadas.

La última desventaja que se evidenció, fue el hecho de que en ciertas regiones la competencia es muy fuerte y depredadora al momento de capturar a un canal de distribución, dado que las empresas manejan presupuestos muy grandes que les generan flexibilidad al momento de hacer una negociación. Al mismo tiempo, un distribuidor que puede estar ubicado en una zona marginal del país, adquiere mucho poder y se hace atractivo puesto que es el que maneja toda la *data* de la región y tiene experiencia en ella. Por consiguiente, la labor para adjudicarse a ese distribuidor es competitiva entre las empresas que van a estar interesadas en establecer negociaciones y a la larga será el canal de distribución el que decidirá la mejor oferta.

8. Propuesta

Por medio de los hallazgos del bloque de preguntas de la percepción del *Trade Marketing*, se encontraron diferentes aspectos a mejorar, en donde adaptarse a un mercado más local puede ser una estrategia que evidencia un mejor conocimiento del consumidor colombiano, y, por consiguiente, se implementen actividades que se adecuen de manera eficiente a las necesidades del mismo. De igual forma, se encontró que muchos detallistas no están dispuestos de manera abierta a colaborar en el desarrollo de las categorías; haciendo que algunas estrategias que las empresas quieran hacer no sean posibles. Por su parte, los tenderos al desconocer el tema, omiten mucha información que si la supieran podría existir una sinergia que fusionara las fuerzas tanto del fabricante como del canal para poder hacer negociaciones que se beneficien ambas partes.

Partiendo de lo anterior, se propone realizar una actividad para los canales previamente mencionados, en donde se tendrá como objetivo educar al canal, fidelizarlo a la marca y facilitar las negociaciones, resaltando que los beneficios de la compañía se verán reflejados a largo plazo. En primera instancia, los autores del proyecto junto a su director Benjamín Cabrera pensaron en realizar una actividad llamada “La Feria del Tendero”, la cual puede separarse por regiones del país para poder incluir a todos los tenderos que día a día venden los productos de la compañía. La idea es realizarla por medio una alianza con los mayoristas, quienes cumplirán un papel fundamental a la hora de la implementación de la feria, ya que la logística será más organizada y a su vez la empresa podrá reducir en su inversión. Los mayoristas se encargarán acoger a cada tendero y entregarles una bolsa con todos los productos de la empresa. Ahora bien, la dinámica parte de una charla informativa y emocional que se les da al asistir a la feria, ya que es importante resaltar lo significativos que son ellos como parte de la familia de la empresa, pues, sin ellos, las ventas no serían igual. A su vez, se debe explicar todo el tema referente al canal y

las categorías de los productos que hacen la vida más fácil al consumidor en el punto de venta; cabe resaltar que esta comunicación debe ser modificada para evitar terminologías complicadas que puedan obstruir el pleno entendimiento del tema. Una vez desarrollada la charla, se pueden implementar actividades grupales que puedan animar la feria y que como complemento afiance la relación entre la empresa y cada uno de ellos. Al finalizar dichas actividades grupales, se debe premiar a los destacados con un detalle de parte de la empresa, el cual pueda ser valorado por ellos como un regalo especial; este puede ser por ejemplo un viaje familiar.

En cuanto a la estrategia planteada para los detallistas, se mantiene una idea similar a la de los tenderos, pero con ciertas diferencias. Al igual que a los tenderos, a los detallistas se les puede realizar “La Feria del Detallista” en donde su objetivo es educar más al canal, fidelizar la marca y facilitar la relación entre el fabricante y detallista. Del mismo modo, se les debe dar una bolsa con los productos de la empresa y el lugar puede variar dependiendo de cada región donde se vaya a llevar a cabo. Sin embargo, la diferencia radica en la charla y la dinámica de la feria, dado que el discurso debe ser informativo y de negocios. Una manera de hacer una activación durante la actividad es tener una simulación del supermercado donde se observen lineales con productos de la compañía y que los detallistas vean cómo funciona el desarrollo de categorías con la empresa. Un aspecto significativo, es que durante la charla se pueda resaltar el éxito de empresas extranjeras que han implementado las categorías en sus tiendas y que han triunfado por medio de estas; un caso en especial es el de Jerónimo Martins y su tienda Biedronka en Polonia. Por último, los detallistas que permitan que la empresa desarrolle su categoría en el punto de venta debería tener un descuento significativo en los productos que comprará.

Para finalizar, se encontró también que los canales buscan un retorno inmediato y como consecuencia se obtiene que las estrategias planeadas por las empresas sean netamente a corto

plazo. No obstante, el área de *Trade Marketing* se vería beneficiada si las estrategias fueran a largo plazo, lo anterior, en el sentido de poder mantener una negociación duradera con el canal, sin miedo alguno de ser eliminado del lineal el día que las ventas no estén bien.

9. Conclusiones

Al finalizar este proyecto de investigación se evidenció la creciente importancia que tiene el *Trade Marketing* en la industria colombiana. Es un área dinámica que necesita de una constante supervisión con el fin de lograr un adecuado ensamblaje de todos los componentes que la integran. Mediante esta adecuada correlación, el *Trade Marketing* es capaz de idear y ejecutar todo tipo de estrategias que, en asocio con los diferentes tipos de canales, lograrán el cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones involucradas.

En ese orden de ideas, se encontró que el *Trade Marketing* ha venido teniendo un notorio desarrollo con el transcurrir de los años. Con esta investigación, se evidenció que todas las empresas que hicieron parte del estudio tienen un área especializada en la relación con los canales de distribución. Dicha interacción puede variar según distintos factores como lo pueden ser el tamaño de la empresa, el modelo de negocio, el musculo financiero y la importancia que se le da a cada canal de distribución. A pesar de que es un área que está en crecimiento en el país, se presentan varias dificultades que evitan que el desarrollo sea mayor. El más destacable, es el hecho de que las empresas están asignando los recursos de forma más ajustada, por lo que el presupuesto otorgado al área de *Trade Marketing* es limitado. Sumado a lo anterior, existe una relación entre las empresas multinacionales en el país y su casa matriz, siendo esta última, la que envía muchas de las directrices a seguir en cuanto a la implementación de las estrategias. Con lo

previamente mencionado, se establece como condición general que en muchos casos las empresas en el país no tienen la suficiente libertad para diseñar y ejecutar las estrategias de *Trade Marketing* en un ámbito más local.

Ahora bien, en cuanto a las funciones claves que desempeña esta área se resalta generar demanda en el punto de venta y realizar activaciones en el mismo para poder abarcar cada vez más mercado e incrementar las ventas. Esto se logra mediante una comunicación efectiva entre el área de mercadeo, ventas y *Trade Marketing*, dado que las estrategias que generan una mayor compra por parte de los consumidores son resultado de una sinergia entre estas áreas que trabajan conjuntamente. Las activaciones mencionadas abarcan promociones, incentivos y muestras del producto que harán el canal de distribución más atractivo y a su vez el consumidor se favorece al obtener el producto con un beneficio extra.

También es importante destacar que la ejecución de esta área es dinámica y está enfocada en resultados a corto plazo. Esta afirmación se da por que el *Trade Marketing* se considera variable día tras día, es decir, es un área que evidencia inmediatamente si las estrategias implementadas están siendo efectivas o no, en otras palabras, se puede expresar que no es monótona ni constante. A su vez, los resultados están enfocados en el corto plazo puesto que algunos miembros de los canales de distribución ven al fabricante como un medio para lograr una transacción. Sumado a lo anterior, las empresas saben que se encuentran en un entorno de mercado variable, en donde *Trade Marketing* debe sumergirse en el canal de distribución para saber qué tipo de acciones debe ejercer ante cambios inesperados.

Además, es pertinente decir que, aunque los resultados de las estrategias de *Trade Marketing* sean a corto plazo, la intención de las empresas fabricantes de productos de consumo masivo es

mantener una relación a largo plazo y duradera con sus diferentes canales de distribución. Es así puesto que algunos de estos son exclusivos y trabajan con un solo fabricante, y, por su importancia, las empresas tienden a competir entre ellas para obtener dichos distribuidores. Por ende, es importante que la construcción de la relación sea constante y se efectúen todas las acciones necesarias que permitan conservarla y consolidarla en el tiempo.

En síntesis, después de todo el desarrollo de la investigación se puede decir que el *Trade Marketing* es el corazón que da vida al canal y que las personas que trabajan día a día en el, hacen que el consumidor final al llegar a un punto de venta encuentre todo perfectamente ubicado para hacer una compra fácil y feliz. Es oportuno terminar diciendo que se esta investigación sirve como base para futuras investigaciones referente al tema que actualmente se considera importante para las empresas de consumo masivo y para los canales de distribución.

10. Bibliografía

- Casanova, M. (2007). *Evaluación: concepto, tipología y objetivos*. Madrid: La Muralla.
- Domenech, J. (2000). *El trade Marketing y la Relación fabricante distribuidor*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fernandez, L. (2001). *La revolución comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager*. Madrid: McGraw-Hill.
- Godas, L. (2007). Generación de valor a través de la distribución. *OFFARM*, 93.
- Gonzalez, R. M. (2001). *Marketing en el siglo XXI 5ta edición*. Madrid: Ediciones CEF.
- J.F., L. (2009). *Historia de la evaluación educativa*. Madrid: Alianza.
- Martinez, J. (2011). *Métodos de Investigación Cualitativa*. Bogota: Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo.
- Picot. (1997). *Trade Marketing. Industriels distributeurs: les voies de la coopération*. París: Dunod.
- Pritchard, H. y. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. En M. Pritchard, *Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts* (págs. 333-348). Journal of the Academy of Marketing Science.
- Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe.
- Santesmases. (1996). *Términos de marketing. Diccionario base de datos*. Madrid: Pirámide.

Santiago, K. (2009). *Concepto, componentes y fases de la evaluación*. Madrid: Alianza.

Stern, L., El-Ansary, A., & Cruz, A. C. (1996). Marketing Channels. En L. W. Stern, A. I. El-Ansary, & A. T. Cruz, *Marketing Channels* (pág. 1). Nueva Jersey: Simon & Schuster Company.