

Evolución del Trade Marketing y su Relación con Category Management



Daniel Sampietro
ACNielsen México

Muchos detallistas y fabricantes en el país ya han comenzado a transformar sus estructuras de negocios y hasta su propia filosofía de trabajo para dar cabida a las nuevas tendencias y exigencias del entorno. El Category Management, la adopción de nuevas formas y herramientas de gestión comercial, *Trade Marketing* y el análisis de micromarketing para acercarse más a la realidad de cada consumidor son los ejes del cambio.

En esta ocasión nos ocuparemos de la evolución del Trade Marketing dado que guarda una estrecha relación con el concepto de Category Management, el cual ha sido uno de los pilares en su evolución.

Trade Marketing

Si lo definimos brevemente podemos decir que es el Marketing para el canal de distribución. Pero el Trade Marketing es mucho más que eso, ya que supone un nuevo enfoque del productor para generar negocios consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo; es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

Se trata, por lo tanto, de una herramienta esencial en la relación productor-distribuidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo, como es el de gran consumo, se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales del siglo XXI.

En otras palabras, podemos decir que Trade Marketing es el proceso de gestión entre los participantes del canal de distribución comercial para desarrollar e implementar planes que permitan alcanzar los objetivos de mercado, marca y volumen fijados en beneficio mutuo y del consumidor.

Su funcionamiento

Trade Marketing llama la atención acerca de la importancia de la distribución y apela a la creación de un departamento de Marketing especializado en el canal de distribución, con el objetivo de motivar al consumidor final. La evolución del mercado genera actividades que muchas veces no son asignadas estratégicamente por la dirección comercial a ninguna gerencia específica, ni son asumidas operativamente por las áreas de marketing, ventas o logística.

Así tenemos, por un lado, la función de Marketing operando sobre los consumidores, estudiando sus hábitos, actitudes y motivaciones, analizando los beneficios que puedan respaldar el posicionamiento de la oferta, para luego emitir sus programas de comunicación masiva. Por otro lado, la función de ventas actúa sobre los decisores de compra, buscando establecer relaciones de crecimiento conjunto con el canal. El Trade Marketing surge a partir de un tercer espacio, compartido por estas dos funciones, sin formar parte, en ninguno de los dos casos, de su pre-ocupación principal.

En consecuencia, es necesario que «alguien» se ocupe de controlar el trabajo de los reposidores y las promotoras, coordinar que el producto esté en las góndolas cuando se lanza la campaña publicitaria, verificar que el material POP esté colocado en el lugar convenido dentro o fuera del salón de venta, y la lista sigue. Todas estas prácticas necesarias y un poco huérfanas o descuidadas, muchas veces generan conflictos entre las áreas de marketing y ventas. Institucionalizar la función de Trade Marketing, dándole su justa medida, permite dar solución a estos conflictos, aunque su función específica sea hacer que el consumidor decida su elección cuando está frente al producto.

Cada organización debe resolver la situación y la dimensión de la función de Trade Marketing de acuer-

do con sus necesidades, pero sin olvidar que es imprescindible asignarle un presupuesto para la ejecución de las tareas a su cargo y siempre en el marco del plan comercial. Entre sus principales funciones encontramos:

- ✓ Estimaciones de venta.
- ✓ Adaptación del producto a las especificaciones del consumidor y del cliente.
- ✓ Crear planes para lograr los objetivos de las marcas por sectores de la distribución.
- ✓ Desarrollar oportunidades de volumen por medio de promociones orientadas a los consumidores a través de la distribución.
- ✓ Desarrollo de promociones y acciones de animación del punto de venta.
- ✓ Asistencia en aspectos de comunicación de las marcas en el cliente.
- ✓ Evaluación de rentabilidad de las acciones promocionales.
- ✓ Manejo de políticas de precio al consumidor entre canales.
- ✓ Diseño y gestión de góndolas y puntos de venta.
- ✓ Planificación de publicaciones en los folletos promocionales de los clientes.
- ✓ Lanzamiento de nuevos productos en clientes.
- ✓ Manejo de eventos con los clientes.
- ✓ Conocimiento de hábitos de compra en el punto de venta.
- ✓ Marketing directo al consumidor a través de los canales de distribución.
- ✓ Control de incorporaciones en clientes y por región.

Surgimiento del Trade Marketing

La mayor concentración de la distribución, la desregulación de la economía, el incremento del peso de la marca del distribuidor, el mayor poder de negociación de las grandes cadenas, la limitación del espacio en los lineales, los procesos de fidelización de los clientes y los procesos conjuntos productor-distribuidor, provocaron que los productores busquen equilibrar las concesiones directas de margen al canal con acciones que agreguen valor sobre la marca o mejoren el vínculo con el cliente.

El éxito o fracaso de los productores dependerá

de la fuerza de sus marcas, de sus ventajas de costos, de la capacidad de innovación y, hoy en día, de sus habilidades para desarrollar estrategias de comercialización efectivas con el Retail Trade.

Debido a las relaciones cada vez más complejas con la red de distribución, se hace necesaria la integración de las funciones de marketing y ventas, de forma que se estrechen dichas relaciones entre productores y distribuidores.

El Trade Marketing nace como la alianza estratégica entre productores y distribuidores para desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción, presentación del producto en el punto de venta, merchandising, etc., con el fin de incentivar la demanda final en beneficio mutuo.

Objetivos y alcances

El Trade Marketing busca estrechar las relaciones entre el productor y el distribuidor, dado que en la actualidad podemos hablar de la existencia en el mercado de una batalla por el espacio en los puntos de venta al igual que podemos hablar, desde el punto de vista del marketing tradicional, de una batalla por un espacio en la mente del consumidor.

Por otro lado, el Trade Marketing se constituye en el eslabón estratégico entre marketing y ventas, aplicando el enfoque de marketing a la distribución de la empresa y apoyando el marketing tradicional al consumidor con el marketing al canal de distribución.

Entre sus principales objetivos podemos mencionar:

- Buscar el balance entre los canales de comercialización por áreas geográficas.
- Búsqueda de nuevos canales.
- Mejorar la rotación en el punto de venta.
- Impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones.
- Desarrollar el merchandising.
- Generar «traffic building» (conseguir que el consumidor recorra el establecimiento).
- Lograr la fidelización de las marcas con los consumidores a través del canal.

El profesional de Trade Marketing deberá tomar decisiones sobre: distribución, Marketing Mix, adm-



nistración de espacios, promociones al comercio, publicidad con el comercio, análisis demográficos por empaques y tamaños, área test y administración de categorías, siendo responsable por las ganancias y los volúmenes del negocio.

Aplicación en el sector detallista

El detallista requiere de estrategias hechas a la medida, dependiendo del canal o cliente en cuestión. Es uno de los líderes de opinión más importantes dentro de la cadena de valor de un producto, dando al consumidor final recomendaciones, consejos, soluciones y respuestas a sus necesidades. A su vez, el productor depende en gran medida del detallista, porque casi ninguno vende en forma directa al público desde la fábrica.

La gestión del Trade Marketing desde el punto de vista empresarial (productores y detallistas) consiste en planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, acciones de publicidad, promoción y distribución de bienes y servicios con el objetivo de generar ventas que satisfagan los objetivos de las empresas participantes y de los consumidores.

Por lo tanto, lo que se busca con la aplicación del Trade Marketing es encontrar sinergias y compatibilidades entre la estrategia de marca del productor y la estrategia del negocio de su distribuidor, para brindar el mejor nivel de respuesta posible a los consumidores o clientes. Entendiendo que un consumidor-cliente satisfecho tanto por el producto adquirido, como con el punto de venta o centro de abastecimiento donde ha realizado su acto de compra es la condición básica y necesaria para el logro de los objetivos de negocio de ambas partes.

Herramientas de las que se vale el Trade Marketing y su puesta en práctica en el sector Detallista

La herramienta fundamental de la cual se vale el Trade Marketing es el plan de Trade Marketing, el cual es equivalente al plan de marketing salvo que está orientado al cliente (canal de distribución) y el otro al consumidor. Es el elemento básico de la gestión del Trade Marketing en el cual se definen de un modo coherente las actividades acordadas conjuntamente por productor y distribuidor, en función de las estrategias de marketing definidas previamente por ambos.

El productor deberá adaptar el contenido del plan al posicionamiento de cada uno de los diferentes clientes. Se trabaja básicamente con las 4 (cuatro) variables ya conocidas por todos nosotros:

- ◆ **Surtido.** Adaptación del surtido de la marca a las necesidades de surtido del cliente.
- ◆ **Exhibición.** Publicidad, material POP, presencia en góndola y en punto de venta.
- ◆ **Promociones.** Promociones conjuntas.
 - Propuestas por el productor a clientes.
 - Propuestas por el cliente a productores.
- ◆ **Precio.** Adaptación al posicionamiento del cliente.

El Trade Marketing se vale de muchas herramientas utilizadas ya en otras áreas como marketing y ventas para el desarrollo del plan, entre las cuales podemos mencionar a la información scanning, información de comercios tradicionales, información Key Account, estudios del consumidor (segmentación demográfica, hábitos de compra, frecuencia de compra, fidelidad a la cadena y a la tienda), home panel, Consumer Decision Tree (CDT), análisis de impacto promocional, sensibilidad de precios y promociones, modelos de elasticidad de precios directa y cruzada, surtido óptimo de productos, observación en tiendas, administración de espacios, administración de categorías, control de precios, promociones y exhibiciones, etcétera.

Se ponen en práctica a través de una gestión integrada del canal, que implica la superación de acuerdos puntuales entre productores y detallistas, integrando la totalidad de las acciones del canal que, derivadas de un plan de marketing conjunto, responden a una visión común del canal como cadena de valor rentabilizada desde el punto de vista empresarial y del consumidor.

Beneficios que se derivan del Trade Marketing para los detallistas y productores

Se consigue un enfoque consumidor-distribuidor, lo que permite al productor trabajar con el detallista con la misma intensidad que con los consumidores.

De esta forma, el productor logra dos tipos de ventajas competitivas:

- √ **En la Operación:** una mayor capacidad para dar una rápida respuesta al cliente y un área

de servicios centrada en la distribución y los clientes clave.

✓ **En lo Estratégico:** una visión orientada en el largo plazo y enfocada más a la marca que al cliente.

Por un lado, el distribuidor se centra con más atención en la venta por categorías, su rentabilidad y las necesidades del consumidor, logrando a través de la especialización por categorías una mejora en la calidad de la planificación y la toma de decisiones, pudiendo maximizar el retorno sobre las inversiones.

Por otro lado, la óptica del marketing basada en transacciones aisladas ha dado paso en los últimos años al marketing de relaciones, basado en la relación a largo plazo entre las partes que se sustenta por la confianza mutua y cuyo objetivo último es lograr la fidelización del consumidor.

Finalmente, una adecuada estrategia de Trade Marketing causará un importante incremento de las ventas y la rentabilidad de la categoría que beneficiará tanto al detallista como al productor.

Problemáticas que enfrenta el Trade Marketing en el sector detallista

El cambio de estrategias entre el distribuidor y el productor ha ido fortaleciendo el margen que tenía el distribuidor y erosionando la posición del fabricante de productos. Ambos quieren llegar al consumidor sin debilitar su posición y tratando de cuidar su rentabilidad.

El productor distribuía todos sus productos a través de distintos clientes, por su parte el rol del distribuidor era el de acercar esos productos al consumidor. Era el productor quien imponía sus condiciones: precio, entrega, plazos de pago, etcétera. Pero eso se ha ido modificando. Hoy el distribuidor quiere ocupar el lugar del productor ya que considera que se encuentra mucho más cerca del consumidor, conoce mejor sus gustos, sus hábitos.

El productor acepta esta nueva relación y empieza a interactuar, muchas veces, con cierta dosis de conflicto. Se ve presionado por la fuerza que tienen los canales de distribución —cierto es que hay excepciones de acuerdo al lugar que tiene cada empresa en el mercado—pero en México este fenómeno se ha ido acentuando día a día. En el fondo, esta

relación se rige por la diferencia de tamaño. La venta, concentrándose cada vez en menos clientes y los productores cada vez con menos capacidad de negociación frente a esos clientes.

¿Cómo puede aprovechar el detallista este concepto?

Según Philip Kotler «Es más importante hacer lo estratégicamente correcto antes que lo inmediatamente rentable» ... «Adquirir nuevos clientes puede costar cinco veces más caro que satisfacer y retener a los clientes actuales ...» Estos conceptos son ampliamente conocidos en los niveles de planeación de cualquier empresa, pero muchas veces existe una gran contradicción entre lo que se declara y lo que se ejecuta. Los resultados están a la vista: la movilidad de los clientes es cada vez mayor entre las empresas competidoras.

Es necesaria una transformación cultural que abarque a toda la compañía para poder modificar los paradigmas que guían la forma de hacer negocios. Este nuevo escenario implica necesariamente que muchas veces el Management de las compañías primero vea y después crea. Este es el gran desafío para competir en el mundo de hoy, romper con el paradigma tradicional de ver para creer. La velocidad de los tiempos que corren no permite darse este lujo. Es necesario comenzar a emplear las herramientas que están utilizando los «big players» y que le han permitido a ellos llegar a ocupar esas posiciones.

El desafío más importante para las cadenas es comenzar a transitar lo que vendrá mañana, y eso es ver no qué tan importante es uno u otro, sino qué tan importante es la unión estratégica entre productor y detallista. Es decir, «¿Cuánto podemos ganar juntos?», «¿Qué tan lejos podemos llegar como socios estratégicos?». Aquí entonces, las herramientas de gestión comercial deben nuevamente ser un soporte para el cambio y no un freno, y es aquí donde cobran relevancia procesos tales como CRM, Category Management y Trade Marketing, que en definitiva, nacen motivados por las circunstancias ya expuestas, aunque en su filosofía sean mucho más comprensivos.

Los detallistas deben garantizar una gestión comercial que se parezca más a un entendimiento mutuo con el productor sobre cómo generar valor para el cliente, en vez de una pelea por quitarse ventajas mutuamente.



Evolución del Trade Marketing en el sector detallista

En la década de los 90's, se comienza a trabajar fuertemente en todo lo que tiene que ver con la presencia de marca en el punto de venta, con la exhibición y, principalmente, en lo que es distribución como condición básica.

Los principales canales de distribución han incorporado variables clave, pensamiento estratégico, planeación a largo plazo, conceptos y aplicación de marketing. Decidieron construir, a través de su nombre y de su emblema, una marca. Trabajar y posicionar esa marca, destacar y posicionarse de acuerdo a sus atributos o beneficios diferenciales y, por ende, generar un tráfico de consumidores con un perfil determinado.

Hoy empieza a tener sentido que el productor decida buscar los puntos de contacto de su estrategia con su canal de distribución. El productor trabaja activamente y define estrategias de posicionamiento de marcas cuando el distribuidor define y está trabajando desde hace un tiempo en el posicionamiento de su emblema. Hoy nos encontramos con hipermercados que compiten en el segmento de bajo precio y tenemos otro segmento de variedad y calidad. Cadenas que se definen como algo más que buenos precios, tiendas de proximidad que cimientan su estrategia en la cercanía de sus locales, sobre su nivel de servicio y otros valores agregados que no tienen que ver directamente con el precio.

Panorama del Trade Marketing en el sector detallista en México

Ante las reiteradas crisis económicas que hemos vivido, la concentración del poder económico, guerra entre canales y la globalización del comercio, los consumidores se han vuelto más racionales, más dispuestos a buscar ofertas y oportunidades especiales de compra, empujados a resignar sus marcas tradicionales por otras de menor precio, etcétera. Tal vez un concepto que resume adecuadamente todo lo anterior es el de la infidelidad del consumidor. Infidelidad que se observa en la selección de marcas, pero también en la elección del supermercado y hasta en la tendencia a comprar en más de un formato detallista.

Es por ello que se vuelve indispensable la implementación de actividades destinadas a incrementar la productividad en los detallistas buscando un nivel óptimo de operaciones.

Como mencionamos anteriormente, el Trade Marketing busca estrechar las relaciones entre el productor y el distribuidor con un objetivo final y común: **el consumidor**. Esta relación se basa en un triángulo relacional que consta de 3 (tres) partes: **productor-distribuidor-consumidor**.

Muchos detallistas y productores en el país ya han comenzado a transformar sus estructuras de negocios y hasta su propia filosofía de trabajo para dar cabida a las nuevas tendencias y exigencias del entorno. El Category Management, la adopción de nuevas formas y herramientas de gestión comercial, Trade Marketing y el análisis de micromarketing para acercarse más a la realidad de cada consumidor son los ejes del cambio.

Ante este panorama, podemos plantear entonces tres importantes desafíos para el sector detallista en México:

- Reconquistar y fidelizar a aquellos segmentos de consumidores que han optado por trasladarse a otros formatos.
- Incrementar la eficiencia en las operaciones. Esto incluye tanto a las actividades de cara a los proveedores —compras, negociaciones globales / regionales, sistemas de pagos y servicios relacionados— como a aquellas hacia los clientes —exhibiciones, promociones, pricing, publicaciones, etcétera—.
- Modificar las relaciones competitivas que se dan en la actualidad, adoptando un esquema de competencia que no resulte autodestructivo.

En realidad, no se puede hablar de la opción de tomar uno u otro camino excepto, claro, las dos grandes direcciones posibles: hacer algo o dejar pasar la oportunidad. Después, es más una cuestión de qué velocidad desee cada uno imprimirle a ese cambio y también una cuestión de por dónde se desea comenzar a cambiar.

Una de las tendencias que se ha dado con marcado desarrollo en algunos países de Latinoamérica para responder a estos desafíos es la implemen-

tación del micromarketing en el canal detallista, que consiste en el esfuerzo por adaptar las actividades de marketing de una compañía a la mínima unidad de demanda posible, las cuales podemos contemplar dentro de Trade Marketing.

Esta disciplina adquiere relevancia en el entorno actual porque permite ajustar las estrategias a las necesidades particulares de un consumidor o un segmento pequeño de consumidores, generando una relación distinta, más personalizada.

A través del micromarketing se busca capturar un mayor valor a lo largo de toda la vida de un cliente. El concepto da lugar, de este modo, a la detección de las expectativas de un segmento particular y a su resolución en forma eficiente. En el caso del sector detallista y exceptuando el e-retailing, el micromarketing se da en el ámbito de grupos de consumidores determinados por un conjunto de variables:

- Ubicación del hogar con relación al área de influencia del negocio bajo análisis.

- Nivel socio-económico.
- Calidad como cliente, lo cual incluye una serie de variables tales como la frecuencia de compra, el valor monetario del cliente y que tan reciente sea su última compra.

Aquellas cadenas que ya han iniciado el proceso necesitan profundizarlo, acercándose aún más al consumidor y midiendo su *performance* no contra el negocio total de sus competidores, sino contra aquellos locales que forman parte de las áreas de influencia de los locales propios. También es necesario que adopten herramientas de análisis de información para cambiar los paradigmas de negociación con sus proveedores.

Las herramientas modernas de información, se ajustan al análisis de microáreas de cada uno de los competidores del mercado ya que el verdadero desafío es, en realidad, diseñar adecuadamente las estrategias competitivas para las áreas de influencia de cada local o conjunto de locales que atienden a un segmento particular.

