

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas



Impacto de las estrategias de trade marketing en Fábrica de papel Mexicali

Especialidad en dirección financiera

Presenta

Osuna Quintero Víctor Alonso

Director de trabajo terminal

Dra. Zulema Cordova Ruiz

Mexicali, Baja California a Abril de 2020

Índice

RESUMEN.....	4
Capítulo I.....	5
Introducción	5
1.1 Antecedentes	6
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Los objetivos específicos	9
1.4 Justificación.....	10
1.5 Preguntas de investigación	10
Capitulo II	11
Marco Teórico.....	11
2.1 Industria del papel en México	12
2.2 Trade marketing	13
2.3 La Función de Trade Marketing.....	18
2.4 Propuesta de definición de Trade Marketing	22
2.5 Estrategias de Trade Marketing.....	25
2.6 Estrategias vinculadas a la liquidez.....	26
2.7 Rentabilidad de las acciones de trade marketing.....	27
Capítulo III.....	29
Metodología	29
3.1 Método	30
3.2 Instrumento para a recolección de datos	31
3.3 Procedimiento	32
Capítulo IV.....	34
Análisis e interpretación de los resultados	34
4.1 Presentación de los resultados.....	35
5.1 Conclusiones	36
5.2 Recomendaciones.....	36
6 Referencias	37

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación, se centra en la indagación y proyección de los efectos que traen las estrategias de trade marketing, específicamente en relación a la rentabilidad y a los efectos económicos que las mismas pueden traer.

En primer término, se puede encontrar una definición de los aspectos más importantes del trade marketing, así como su división según sus objetivos de rentabilidad y publicitarios. Tras ello, podrá identificarse las estrategias más importantes a trabajar e investigar.

Finalmente, tras esta definición se procede a presentar los hallazgos dentro del campo de investigación por medio de encuestas y entrevistas a profundidad a los mencionados puntos de venta. Dichos hallazgos, se contrastan con opiniones de renombrados expertos consultados en la materia; los cuales podrán orientar de forma impecable las aplicaciones de tendencias de Trade Marketing.

Capítulo I

Introducción

1.1 Antecedentes

La fábrica de papel Mexicali se dedica a fabricar y convertir papel higiénico, toalla de cocina y servilletas. Fabrica Mexicali fue creada en el año del 1980, en la ciudad de Mexicali, Baja California, con inversión de un empresario local y una empresa estadounidense, iniciando operaciones el mismo año con la instalación de la primer máquina para la elaboración de papel tissue. En 1989 se construye la segunda máquina para la producción de papel médium para corrugar y en 1992 se convierte en una empresa 100% mexicana. Para el año 2002 se expande al occidente del país construyendo la segunda planta en El Salto, Jalisco, y para 2017 inaugura la planta de conversión en Monterrey, en Ciénega de Flores, Nuevo León.

Es una fábrica que se especializa en elaborar productos para satisfacer las necesidades de cuidado personal, como lo son papel higiénico, servilletas y toallas de cocina. Todos ellos cumpliendo los estándares de calidad. Las ventajas sobre su competencia van desde la calidad de los productos, trato al cliente, planes de logística, siempre viendo a los clientes y proveedores como un socio comercial, buscando el crecimiento de ambas partes y la sana relación.

Cuenta con alrededor de 2,000 empleados directos, distribuidos en diferentes áreas como lo son finanzas, operaciones, recursos humanos, ventas y mercadotecnia. Los últimos ocho años la empresa se ha mantenido en constante crecimiento por lo cual sus ventas se han incrementado en alrededor de un 12%.

En México se cuenta con la cámara de papel la cual está integrada por las personas físicas o morales dedicadas a la fabricación y en su caso la conversión integrada de todo tipo de

papeles, cartulinas, cartones y cartoncillos, así como de celulosas y pastas químicas o mecánicas para dicha fabricación, y por las demás que reúnan los requisitos establecidos por los estatutos de la propia Cámara, correspondiente al grado industrial de celulosa y papel (Cámara de papel, 2015).

Actualmente el trade marketing debe ser el motor de competitividad, asumiendo el rol de líder en los procesos críticos del sistema de comercialización, con una participación más atractiva y responsable en la gestión de ámbitos, como la logística, la informática, la rotación y desplazamiento de productos, que quedan fuera del marketing, pero que son críticos para conseguir la rentabilidad comercial (Castillo, 2000).

El departamento de trade marketing solo tiene una participación destacada en los procesos de incremento de demanda:

Procesos de mejora de eficiencia(logística e informática):

Entrega y recepción de mercancías.

EDI o “Intercambio Electrónico de Datos”, y base de datos centralizada de productos.

Procesos de incremento de demanda(marketing):

Gestión de promociones conjuntas.

Lanzamientos de nuevos productos.

Gestión del surtido eficiente de la categoría

Optimización de diseño del lineal(Castillo, 2000).

1.2 Planteamiento del problema

Entre una de las incertidumbres de los gestores de trade marketing y merchandising está cómo lograr cuantificar las inversiones realizadas por el área, es decir, como calcular el retorno de la inversión (ROI) de trade marketing, haciendo referencia a cómo medir los resultados de trade marketing, ya que estos tienen como objetivo principal ser los motores de los ingresos en las organizaciones, la creación de indicadores sólidos es fundamental para la gestión de la operación (Duro, 2019).

Por lo que uno de los problemas que se detectan del área de trade marketing en la fábrica de papel de Mexicali que no se cuantifica el impacto de las inversiones realizadas por el departamento, es decir se desconoce el ROI. En la actualidad en el departamento se realizan inversiones en promociones en punto de venta, ofertas armadas de origen, ofertas en punto de venta, promotoria, activaciones, incentivos y concursos, las cuales y no todas, solamente se miden en base al crecimiento de las ventas, comparando *sell in* acumulado del año actual vs año anterior, a su vez también se hace la comparativa de el mismo periodo de inversión vs el periodo del año anterior.

El presente caso de estudio tiene como finalidad determinar cuál será el método indicado para medir el ROI del departamento de trade marketing, de acuerdo a las características de la fábrica de papel de Mexicali.

1.3 Objetivos

Proponer el método idóneo para medir la rentabilidad de la inversión en estrategias de trade marketing de la fábrica de papel Mexicali, para presentar los resultados con un enfoque financiero, e identificar como maximizar la inversión.

1.3.1 Los objetivos específicos

Identificar las necesidades de interpretación de resultados de las estrategias de trade marketing en fábrica de papel de Mexicali.

Advertir los riesgos que se pueden tener al invertir en estrategias del departamento de trade marketing.

Especificar los métodos, técnicas o procesos para medir la rentabilidad de inversiones en trade marketing.

1.4 Justificación

La importancia de conocer la rentabilidad de las inversiones del departamento de trade marketing dentro de fábrica de papel Mexicali, permitirá maximizar el impacto financiero de las inversiones. Por lo cual este trabajo es importante para las empresas que buscan apostar por invertir en trade marketing, para que estas conozcan cómo medir la rentabilidad y lograr los mejores resultados.

1.5 Preguntas de investigación

El presente trabajo tiene el siguiente supuesto:

En la fábrica de papel de Mexicali no se realiza la medición de resultados del departamento de trade marketing con el análisis financiero midiendo la rentabilidad de las inversiones que se realizan en dicho departamento.

El desarrollo de este trabajo surge a partir de la pregunta, ¿Cuál es la rentabilidad que se tiene en las inversión del presupuesto del departamento de trade marketing? De esta pregunta surgen las siguientes que se deberán contestadas con el desarrollo de este trabajo.

1. ¿Cómo se puede medir la rentabilidad de inversión en actividades del departamento de trade marketing?
2. ¿Cuáles son los métodos para medir los resultados, rentabilidad o retorno de inversión en actividades de trade marketing?

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Industria del papel en México

El sector del papel en México es una industria completamente diversificada ya que en ella se encuentran una gran cantidad de productos, ya sea para consumo interno en el país o para exportación, para el consumo en el hogar o en instituciones tanto privadas como públicas.

En México, se ha fabricado celulosa como materia prima para la fabricación de papel, con materiales, tales como: paja de trigo, de avena y de arroz, fuste de coco, copetes de piña, bagazo de caña y de mezcal, desperdicios de henequén, de lino, de lechuguilla, borra de algodón, yuca y otras palmas, madera, bambú, desperdicios de papel y de cartón, etc. En la actualidad se fabrica papel a partir de madera, de bagazo de caña y de desperdicio de papel y de cartón, quedando en desuso el resto de los materiales mencionados por razones económicas, de calidad y de disponibilidad. Actualmente la industria productora de papel en México requiere de 5 millones 144 mil toneladas de fibra para la producción de 4 millones 513 mil toneladas de papel (INEGI, 2019).

Actualmente en México existen 68 empresas de las cuales, 54 se dedican a la producción específica del papel, 10 de ellas a la producción de celulosa y papel, y 4 a la producción única de celulosa (DENUE, 2019).

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), informó que la Industria de Papel en México, indica que en el primer cuatrimestre de 2019 se muestran igualmente saldos positivos, ya que la producción de papel se ha incrementado en 1.2% con 1.9 millones de toneladas acumuladas y el Consumo Aparente lo ha hecho en 2.3% con 2.8 millones de toneladas acumuladas (CONCAMIN, 2019).

2.2 Trade marketing

El concepto de Trade Marketing es un concepto relativamente nuevo, que surgió en los años 70, por la necesidad de integrar las funciones de los departamentos de marketing y ventas con la finalidad de estrechar relaciones con sus distribuidores (Santesmases, 1999); otros autores, mencionan que el término surgió de una alianza estratégica de colaboración iniciada en Estados Unidos por Procter & Gamble y Wal Mart, con el objetivo de reducir el stock y rebajar costos mediante la utilización de promociones conjuntas, que proporcionen rotación de los productos, ya que en esa época con la industrialización de la producción se comenzó a fabricar en serie, al momento que las compañías ponían sus productos en percha o intentaban ofrecer directamente al consumidor final se generaba una baja rotatividad de esta producción generando que no se recupere el gasto y que el producto quede en desuso. Para algunas empresas se convirtió en una amenaza imparable provocando la desaparición de las mismas (Morles, 2011).

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

El Trade Marketing es una disciplina que según (M. & Welhoff., 1997). Dos autores franceses, afirman que el Trade Marketing, “en la mayoría de los casos, son operaciones comerciales o de Merchandising compartidas por fabricantes y distribuidores” se asume que “pocas veces se trata de un verdadero marketing, la mayoría de las veces se trata de

operaciones promocionales de una firma” (p.45). Lo cual en conjunto ayuda en la búsqueda de estrategias conjuntas y que benefician a ambas partes en una comercialización final.

El Trade Marketing surge de la necesidad de las compañías por adecuarse a los cambios, sofisticación y la complejidad de los canales de distribución, entendiendo estos últimos como los medios por los cuales las compañías hacen llegar sus productos o servicios al consumidor final. Debido a la especialización de los canales de distribución el “Trade Marketing” se encarga de motivar y realzar estrategias para desarrollar estos canales con planes a la medida, entendiendo por ello planes individuales para cierto producto específico y a un punto de venta particular, que pueden ir desde planes de degustaciones, planes de crecimiento, innovación en el punto de venta, activaciones “on pack” valor agregado. (Miquel-Peris, 2008)

Según (Domènech, 2000), la evolución del trade marketing se ha separado en tres etapas, comenzando por la inicial, que tuvo lugar entre los años 1970 y 1991, donde la iniciativa surge del fabricante y el distribuidor donde demuestra una postura pasiva. El trade marketing interactivo que sucedió entre los años 1992 y 1999, ya en esta etapa el consumidor exigente influye en la distribución y permite una relación participativa con este y por último el trade marketing estratégico que se aplica en la actualidad para lograr la eficacia del canal y generar valor para el consumidor.

Los cometidos principales del Trade Marketing son mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento, el tan conocido “traffic building”. (DoménechCastillo, 2000)

Por su parte Santesmases (1998), refleja el origen en su definición al indicar que “el Trade Marketing apareció en la empresa Colgate-Palmolive como la nueva forma organizativa que une a los departamentos de marketing y ventas del fabricante para establecer una cooperación más eficaz con los miembros de canal”.

Randall (1990, 1994) y Davies (1993) son algunos de los primeros autores que se refieren al concepto de Trade Marketing desde el análisis de la práctica empresarial anglosajona en la que interpretan que se desarrolla como una reacción ante los cambios experimentados por los consumidores y la distribución -que empieza a consolidarse en una posición de liderazgo en las relaciones en el canal-. Estos autores, sin definir el concepto, aportan una serie de notas de gran interés para su configuración: de un lado, se subraya el cambio de orientación que supone para el fabricante ver al distribuidor como cliente más que como canal de distribución, lo que sitúa la clave de este concepto en "entender el negocio del distribuidor"; de otro, el Trade Marketing estaría orientado a satisfacer al consumidor a través de la integración de las actividades de marketing del fabricante con las del distribuidor, pensando conjuntamente en las necesidades del desarrollo del mercado. Contemporáneo a estos trabajos, el panel de expertos realizado por Mintel International Group Limited (1992) recoge una muy valiosa información relativa al sector de la industria del gran consumo inglés, uno de los más avanzados en las estructuras de Trade Marketing. En opinión de Chinardet (1994), el Trade Marketing permite optimizar la actividad clásica del "marketing de la marca" del fabricante mediante sus diferentes clientes principales por la búsqueda conjunta de un mayor intercambio a fin de compartir un beneficio suplementario. Este concepto nacería, por tanto, de la idea de que para llegar mejor al consumidor, el fabricante debe vender su oferta en los canales de distribución, lo que exigiría analizar sus necesidades y objetivos. En este mismo sentido Velando y Curras (1996) afirman que la implantación del Trade Marketing implica que el fabricante diseñe y ponga en marcha un marketing dirigido a los distribuidores y otro conjuntamente con los distribuidores dirigido al consumidor, lo que concreta Lambin (1997) con la expresión "tratar al

distribuidor no como un competidor ni incluso como un compañero del canal de distribución, sino como un cliente intermediario". Díaz (1996, 2000), primer autor que basa su trabajo en el análisis de la práctica de la industria y la distribución española de productos de gran consumo, ofrece una definición más orientada hacia el aspecto de la estructura organizativa al entenderlo como la forma en que reacciona estructuralmente el proveedor a los cambios experimentados en la distribución y en el consumidor, modificando sus departamentos comerciales adaptándolos a la nueva relación comercial. Las dos notas fundamentales que de esta caracterización se desprenden son, por una parte, la existencia de un departamento de Trade Marketing y, por otra, la organización por clientes. Ahora bien, el citado autor matiza al añadir que "en ocasiones, la estructura del departamento es menos importante que la filosofía y que las asunciones de Trade Marketing adoptadas por el proveedor. Desde cada canal de distribución y desde sus clientes principales debe emerger el tipo de Trade Marketing necesario para alcanzar los resultados de la compañía". Parece evidente que este nuevo enfoque hacia la distribución haya exigido cambios, tanto en la delimitación de las funciones tradicionales de los departamentos de Ventas y Marketing de los fabricantes como en sus estructuras, dirigidos a adaptarse a las nuevas demandas de sus compradores.

Sin embargo, tal como señalan Díaz (2000) y Liria (2001), donde se producen los conflictos a raíz de la creación de un departamento de Trade Marketing no es tanto en el terreno de la reestructuración de funciones como en el del reparto presupuestario, lo que supone un "reparto de poderes" en el área comercial. El problema estriba en que, con frecuencia, las decisiones del Trade Marketing afectan tanto al punto de venta -y corresponderían a la partida presupuestaria comercial del cliente- como al consumidor final -formando parte del presupuesto de marketing del consumidor-, hecho que lleva a algunas compañías a incluir dentro del presupuesto de Trade Marketing todas las actividades del consumidor y del punto de venta, para evitar una posible descoordinación.

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

menciona los cambios en la organización interna del distribuidor que, en su caso, pudieran derivarse de esta nueva orientación. La implantación de la organización de categorías en el establecimiento del distribuidor supone ya una significativa reorganización de funciones y responsabilidades que apuntan a la figura del Gestor de Categorías como interlocutor natural en la distribución del Trade Marketing Manager. No obstante, resulta especialmente significativo el caso de Carrefour, que ha implantado su propia dirección de Trade Marketing a raíz del éxito de una serie de operaciones conjuntas con fabricantes (Miquel et alia, 2000; Labajo, 2002). Por otra parte, la cuestión de la estructura organizativa del Trade Marketing ofrece posibilidades y soluciones muy diversas, poniendo de manifiesto que no existe una estructura ideal para configurar la función de Trade Marketing y lo que existirán por el contrario serán estructuras adecuadas para un momento concreto en función de la cultura de la empresa, de sus recursos humanos y del desarrollo de sus técnicas comerciales (Chinardet, 1998). A partir de su experiencia en la empresa y la observación de otros casos, Costa (1997) apunta a que es explicable una cierta tendencia en las empresas fabricantes en el proceso de organización de la función de Trade Marketing: 1) adopción inicial de las funciones por el departamento de Marketing, para convertirse a continuación 2) en una posición staff en el departamento de Ventas -dependiendo del Director de Ventas- ; 3) desarrollo de la posición anterior generando una consulta obligatoria para las decisiones de marketing que impliquen a clientes o canales; 4) evolución hacia un departamento ejecutivo -generador de políticas comerciales- dentro de Ventas y 5) aparición de un departamento independiente de Trade Marketing responsable de la gestión estratégica de ventas.

Como parte del origen y evolución del Trade Marketing, es necesario conocer las etapas y cuáles son las proyecciones naturales de éste. Se pueden identificar 3 grandes etapas, según Bort (2004):

“a) Primera etapa: Trade Marketing inicial: El distribuidor adopta en muchos casos una postura pasiva, centrándose en la actividad de compras y aceptando las acciones

que el fabricante propone. Por ejemplo, varias empresas industriales multinacionales del sector de detergentes y alimentos son los primeros en utilizar planogramas, para aconsejar la ubicación óptima de los productos en la góndola.

b) Segunda etapa: Trade Marketing interactivo: Ello comporta una relación más interactiva, con mayor participación activa del distribuidor, que ejerce desde su posición de líder del canal no sólo como comprador, sino como colaborador del fabricante en las actividades de marketing.

c) Tercera etapa: Trade Marketing estratégico. El Trade Marketing se considera estratégico en el sentido de que constituye la vía directa para alcanzar la eficacia del canal y para diferenciar tanto el surtido del distribuidor como la gama del fabricante, de modo que ambos generen valor para el consumidor.”

2.3 La Función de Trade Marketing.

Dentro del Trade Marketing llama la atención acerca la importancia de la distribución y 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.

Por lo cual, es necesario que alguien se ocupe de controlar el trabajo de los promotores, quien coordine que el producto esté exhibido en los anaqueles cuando se lanza alguna campaña publicitaria, así como revisar que el material pop esté colocado en punto de venta. Todas estas prácticas necesarias y unas poco descuidadas, la cuales muchas veces generan conflictos entre las áreas de marketing y ventas.

Autores como Arbache plantean la necesidad de entender que el desempeño del Trade Marketing no debe ser visto únicamente desde la perspectiva de la promoción y comunicación de productos dentro del punto de venta, sino también desde la perspectiva del fabricante de los mismos, la cual, incluye factores como la logística y la planificación de las acciones de Marketing (Arbache, 2004). Por otro lado, existen autores como Huang, quien plantea que la función del área de Trade es determinante para las proyecciones de venta y producción, afectando directamente a las funciones de la cadena de abastecimiento (Huang, 2018). De esta forma, se pone en perspectiva la importancia de otra de las funciones del Trade Marketing, el cual se relaciona directamente a la creación de proyecciones de resultados gracias a la información brindada por intermediarios. (Díaz, 2000; Labajo, 2003; Arbache; 2004).

El Trade Marketing responde a la creación de estrategias para la gestión comercial de productos y sus intermediarios; todo esto con la finalidad de mejorar las condiciones de mercado de los diferentes productos y marcas. (Díaz, 2000; Chinardet, 1999) Autores como Cannondale, mencionan que las empresas consideran más del 60% de su presupuesto de Marketing, por lo que se vuelve necesario un correcto manejo y mantenimiento de dicha gestión comercial. (Cannondale, 2013) Para ello, existen dos tipos de estrategias que deben tener un desarrollo compartido y equilibrado en las negociaciones: Las que poseen una implicancia en las compras de los intermediarios para su futura comercialización, y las pensadas para la activación del punto de venta y atracción de clientes (Liria, 2001).

Chinardet (1994) a partir de una encuesta postal realizada en 1993 por estudiantes de l'École Superior de Commerce Le Havre a fabricantes y distribuidores del sector de gran consumo francés, viene a definir estas funciones de forma relativamente restrictiva. Presenta

un planteamiento evolutivo del Trade Marketing en su intento de transformar una relación conflictiva, basada en la negociación, en otra de mutuos beneficios, basada en el partenariado. Mientras que las primeras áreas en las que se concreta este nuevo enfoque son la adaptación o acondicionamiento del producto a las especificaciones del distribuidor (tamaño, cantidad, envase, etc.) y la definición de promociones a medida del distribuidor, subraya que el contenido del concepto se va ampliando para abarcar otras actividades como la mejora de los flujos de información (vía EDI) y el merchandising y actividades de marketing en el punto de venta (promociones, publicidad, gestión de espacio del lineal, etc.).

Por último, el autor se refiere al área de las marcas de distribuidor, que algunos autores integran dentro del sentido global del Trade Marketing. Costa (1997), por su parte, destaca la importancia de funciones como la determinación de una política de precios específica por canal y cliente, determinación de las condiciones por canal y cliente, determinación de los costes de distribución a soportar, y el diseño, control y evaluación de los planes por cliente. Díaz (2000) recoge cinco funciones fundamentales a partir de los resultados del mencionado panel de Mintel Internacional de 1992: - Construir la base de datos de información relativa a la actividad de los principales clientes, de los principales competidores, de motivaciones de consumidores, de la actividad promocional de la competencia, etc. - Crear planes para alcanzar los objetivos de la marca por sectores de distribución - Identificar oportunidades de volumen en los sectores de la distribución y en las principales cuentas - Desarrollar caminos creativos para conseguir oportunidades de volumen a través de promociones orientadas a los consumidores a través de la distribución - Asegurar que toda la actividad esté analizada y evaluada Se trata de una definición que dota de un ámbito de acción mucho más amplio al Trade Marketing que la aportada por Chinardet (1994), para quien el contenido del concepto

se ceñiría esencialmente a la función aquí definida como “crear planes para alcanzar los objetivos de la marca por sectores de distribución”. Por su parte, Pérez (1998) se refiere al Trade Marketing como una función "cajón de sastre" en muchas ocasiones difusa y sin una clara definición de responsabilidades. A las funciones ya citadas por los trabajos mencionados añade algunas tales como las revisiones del negocio por categorías, identificación del rol de cada categoría, análisis y desarrollo de presentaciones con la información procedente de paneles del consumidor y bases de datos escáner, etc. Para analizar el caso español, a falta de estudios específicos hasta el momento, Domènech (2000) parte del estudio realizado en 1998 por Cruz et alia (1999) mediante una encuesta postal dirigida a unidades de negocio de empresas de fabricantes de gran consumo⁴ que, si bien no se refiere de forma directa al Trade Marketing, sino a las funciones en las que existe una cooperación entre fabricantes y distribuidores, la considera -con las salvedades pertinentes- como un ejemplo ilustrativo de la práctica en España.

Así Domènech (2000) apunta que los desarrollos recientes en el ámbito internacional del ECR -Respuesta Eficiente al Consumidor- están ampliando las funciones del Trade Marketing de modo que hoy día se hace necesario colaborar en actividades de logística e informática para "hacer Trade Marketing".

En esta misma línea, Liria (2001) presenta el desarrollo del departamento de Trade Marketing en forma de etapas en continuo desarrollo: - En una primera fase, la creación de este departamento responde a unas nuevas necesidades muy limitadas de los clientes, como la realización de promociones ad hoc, ofertas y operaciones especiales y dinamización del punto de venta. - En una segunda fase, la delimitación del campo de actuación va cobrando nuevos enfoques, que configuran esta función en dos grandes ámbitos: la que llama “áreas

funcionales” –planificación de ventas, ofertas especiales, sistemas de información, promociones y acciones ad hoc, apoyo a Ventas, etc- y la Gestión por Categorías.

2.4 Propuesta de definición de Trade Marketing

No existe en la literatura una definición unánime de Trade Marketing. A la ambigüedad que presenta el término trade, que ha propiciado la aparición de enfoques doctrinales dispares – en algún caso ajeno al sentido generalmente aceptado del Trade Marketing-, se une su reciente origen en el ámbito empresarial, factor que explica que el concepto se encuentre aún en fase de desarrollo.

Por otra parte, en tanto que el objetivo de lograr relaciones efectivas industria-distribución puede adoptar diferentes soluciones en la práctica, podremos encontrarnos con notables diferencias en las construcciones del Trade Marketing que aplican y desarrollan las distintas compañías. El elemento común de todas las definiciones antes apuntadas es ver el Trade Marketing desde la perspectiva del fabricante exclusivamente, para quien el distribuidor sería un mero cliente. Esta perspectiva restaría protagonismo al distribuidor al presentar el Trade Marketing como un complemento del marketing del consumidor.

Más representativas, por el contrario, del papel activo del distribuidor en este nuevo esquema de relación en los canales de distribución podemos citar las definiciones de Santesmases (1999) que conceptúa el Trade Marketing 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" y la de Sáinz de Vicuña (2001) para quien el Trade Marketing “se entiende como una visión global del negocio que persigue satisfacer las necesidades de beneficio que tienen la distribución y los fabricantes. Para conseguirlo, este tipo de marketing

desarrolla las siguientes funciones: previsiones y planes de ventas, control del presupuesto de ventas, análisis de clientes y gestión de categorías, además de servir de puente entre Marketing y Ventas”.

"Trade Marketing es una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal comercial (que habitualmente son fabricante y distribuidor pero que también puede darse entre mayorista y minorista, por ejemplo) para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor". Esta definición se muestra cercana a la ofrecida por Picot (1997) 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”. Recogiendo pues esta necesidad de ofrecer una definición acorde con la dimensión actual del Trade Marketing se proponen las principales notas que delimitan el concepto (Labajo, 2003): - Es un concepto que presenta la doble dimensión de departamento –unidad a nivel organizativo dentro de la compañía- y de filosofía o nueva forma de trabajar. - Desde la perspectiva del fabricante, cumple la misión de estructurar la estrategia de marketing por canales y dar servicio a los principales clientes distribuidores.

Por otra parte, supone una forma de acercarse mejor al consumidor en su faceta de comprador.

- Desde la perspectiva del distribuidor implica la búsqueda del incremento del volumen de negocio -beneficiándose de la rotación y el poder de fidelización de las marcas de fabricante y de una mejor satisfacción a sus clientes.

- Como alianza estratégica y operativa de carácter vertical entre ambos se traduce en la realización de planes de marketing conjuntos –que pueden alcanzar un verdadero comarketing-, enfoques de trabajo común –procesos, tecnologías, sistemas de información integrados, etc.- y compromisos de actuación –plazos, costes y pagos, calidad-.

A partir de los aspectos apuntados, la propuesta de definición de Trade Marketing que ofrece este trabajo podría sintetizarse de la siguiente forma:

Trade Marketing es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple la misión, desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de marketing por canales y distribuidores y, desde la perspectiva del distribuidor, de buscar el incremento del volumen de negocio, persiguiendo ambos satisfacer mejor al consumidor, y concretándose en una alianza estratégica y operativa vertical entre ambas partes.

En términos generales, pueden señalarse dos dimensiones que engloban el campo de actuación de la función de Trade Marketing en su caracterización como alianza estratégica con el distribuidor: por un lado, cooperación de aspectos intrínsecos al intercambio, dirigida a reducir costes (frecuencia de las transacciones, volumen, cuestiones de logística y distribución física o administración eficiente de los flujos de información).

Por otro, cooperación de aspectos relacionados directamente con la estrategia de marketing y la definición de un plan de marketing conjunto (definición de surtido, promociones, merchandising, etc.).

En consonancia con estas dos grandes áreas de trabajo con los distribuidores hacia las que puede dirigirse la actividad del Trade Marketing, se presenta a continuación una propuesta

de contenido de esta función, con carácter meramente orientativo, a partir de la revisión de las construcciones teóricas en torno al concepto.

En primer lugar se identifican dos niveles de interrelación:

- A nivel interno: prestar soporte a los Key Account Managers en la gestión de ventas con los clientes.
- A nivel externo: desarrollar las relaciones con la distribución.

Estos ámbitos de interrelación se concretan en el desarrollo de dos funciones definidas con carácter amplio:

- Diseñar planes operativos que permitan compatibilizar el logro de los objetivos de la marca por canales y por clientes con los objetivos de incremento del negocio de la distribución.
- Identificar oportunidades de volumen y desarrollo de negocio –o ahorro de costes- en los principales clientes, englobando aquí nuevos modelos de trabajo conjunto como la Gestión por Categorías y el ECR.

2.5 Estrategias de Trade Marketing

Como ya se ha mencionado, el Trade Marketing responde a la creación de estrategias para la gestión comercial de productos y sus intermediarios; todo esto con la finalidad de mejorar las condiciones de mercado de los diferentes productos y marcas. (Díaz, 2000; Chinardet, 1999) Autores como Cannondale, mencionan que las empresas consideran más del 60% de su presupuesto de Marketing, por lo que se vuelve necesario un correcto manejo y mantenimiento de dicha gestión comercial. (Cannondale, 2013) Para ello, existen dos tipos de estrategias que deben tener un desarrollo compartido y equilibrado en las negociaciones: Las que poseen una implicancia en las compras de los intermediarios para su futura

comercialización, y las pensadas para la activación del punto de venta y atracción de clientes.
(Liria, 2001)

2.6 Estrategias vinculadas a la liquidez

Son aquellas diseñadas con la finalidad de beneficiar el desempeño económico de los intermediarios y hacer más atractivo el margen de ganancia ofrecido. Autores como Lal y Chun afirman que estas son determinantes para generar una competitividad y estabilidad en los canales de intermediarios y su demanda por las diversas alternativas y marcas (Lal, 1990; Chun, 1999).

Por otro lado, trabajos como el de Vilas Boas nos plantean a este tipo de estrategias como una pieza clave para el control y gestión de los demás elementos dentro de la cadena de negociación, siendo determinantes para estimar los esfuerzos planteados por los fabricantes en determinados distribuidores o intermediarios. (Vilas Boas 1998) Cabe mencionar, que este tipo de estrategias de promoción y mejora de precios cumplen con cuatro objetivos concretos, según el ciclo de vida del producto y su antigüedad en el mercado (Narasimhan, 1998) .

- Liquidación de inventario excesivo: Mejoras en el margen y promoción de productos estimulan la rotación de productos muchas veces estacionales o de constante innovación.
- Introducción de nuevos productos: Estimulan la prueba de variaciones de productos ya existentes o completamente nuevos. Buscan con ello un mejor posicionamiento y promoción al consumidor por parte del punto de venta.
- Estimular demanda: Cumplen con la finalidad de mejorar a cantidad de abastecimiento del punto de venta, ofreciendo oportunidades de descuentos limitados o pensados estratégicamente según la estacionalidad.

- Respuesta competitiva: Las mejoras de margen y precios resultan un elemento de respuesta a las acciones de los diferentes competidores de una marca o producto. La adecuación de los mismos ha de medirse según el mercado y las motivaciones que este ofrece a los consumidores.

2.7 Rentabilidad de las acciones de trade marketing

Según Diana Rocha (2019) menciona que: “El fin último de cualquier acción de marketing es aumentar las ventas y, la manera más artesiana de evaluar el éxito de estas estrategias es el ROI. Es decir, el retorno de la inversión. Para calcular este indicador, necesitamos recoger los siguientes datos y aplicar esta fórmula:

a = incremento de ingresos atribuible al programa de trade marketing.

b = margen de contribución de la empresa (descuentos aplicados a los productos promocionados, muestras, samplings, regalos, etc.).

c = inversión total en trade marketing.

$$\text{ROI} = \frac{(a \cdot b) - c}{c} \cdot 100$$

Por ejemplo, si durante una semana hemos lanzado degustaciones en unos determinados puntos de venta, calcularíamos así el ROI de esta acción:

Nombre PDV	a	b	c	ROI
PDV1	1.500	12%	130	38%
PDV2	1.450	12%	180	-3%
PDV3	1.250	12%	130	15%
PDVn	1.250	12%	150	0%
Total	5.450	12%	590	11%

Podemos ver que en tiendas como PDV1 y PDV3 se ha vendido lo suficiente como para cubrir los costes de la degustación e incluso obtener beneficios económicos.

En el PDVn no ha habido ganancia económica y el PDV2 ha causado pérdidas por tener un exceso de costo.”

Capítulo III

Metodología

3.1 Método

El tipo de investigación es de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, debido a que se va a plantear lo más relevante de la situación en la que se encuentra el PDV identificar los problemas y los actores implicados. (Hernández Sampieri, 2006), indica que el prototipo de investigación y la investigación como tal, se genera, fundamenta y construye a partir de ideas, sin importar el enfoque que se quiera dar a la aplicación, con la finalidad a darle una posible solución a algún problema. Para Moguel (2012) indica que la investigación descriptiva consiste en un proceso donde el investigador puede detallar todos los fenómenos que suceden alrededor del problema, como por ejemplo la influencia de factores que determinen una subida del precio que este en desacuerdo con los consumidores o a su vez determinar la presencia de la competencia en el mercado a fin que se moldee la propuesta de mejora en el proyecto.

La investigación descriptiva debe tomar el apoyo de las técnicas de recolección de datos como por ejemplo la observación para describir la reacción de los fenómenos, la encuesta para conocer las características en común que mantienen los consumidores es decir formar el perfil del cliente y finalmente la entrevista que trata de establecer a mayor profundidad las opiniones de los consumidores cuando estos son claves en el proceso de decisión de compra, solo si estos son manejables en un futuro. Asimismo, reseña el tipo de investigación como un suceso de pasos a seguir, que guía en la dirección que se pretende ir para alcanzar lo planteado. Se pretende comprobar la existencia o no de investigaciones precedentes sobre el objeto de estudio en cuestión, se intenta explorar, investigar, indagar, ahondar, en el tema de estudio, con el fin de alcanzar el objetivo trazado, para tal fin, se utilizará el tipo investigación exploratoria.

3.2 Instrumento para a recolección de datos

Se aplicaron como instrumentos de investigación tres tipos de materiales donde se obtuvo información, con las cuales se sustentó la investigación para la obtención de información que demuestre la hipótesis planteada.

- Tablas comparativas
- Entrevistas

3.3 Procedimiento

Se realizó la revisión de tablas comparativas de las ventas obtenidas de la Fábrica de papel de Mexicali, específicamente en el periodo abril a agosto 2017 y 2018, en el cual se realizaron inversiones en actividades del departamento de trade marketing. Dicha tabla la utilizan para ver el impacto de la inversión, las cuales solo se centran en el desplazamiento del producto.

	Promedio SO mensual 2017	Promedio SO abril - agosto 2018	Prom abr-ago 2018 vs Prom mes 2019	Sell out abril - agosto 2017	Sell out abril - agosto 2018	MPAA
Cajas	91,229	93,311	↑ 2%	428,753	466,557	↑ 9%

Partiendo de esta información se procedió a realizar el análisis sobre el retorno de la inversión, utilizando la formula $ROI = (\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} * 100$

Abril - Agosto	
Venta cajas	466,557
Veneta en peso	\$ 116,639,211.46
Utilidad \$	\$ 3,499,176.34
Inversion	\$ 507,000.00
ROI	590%

Con esta información nos podemos observar que la inversión que se realizó en el periodo de abril – agosto genero un ROI de un 590% siendo esta inversión positiva para la empresa.

Unas de las técnicas que se consideró adecuada para el presente estudio es la entrevista, ya que se considera altamente utilizada en la investigación porque permite acercarse al o los hechos que son estudiados por lo que se entrevistó a personal del departamento marketing de empresa dedicada a la fabricación de papel, 2 personas del

área de Trade marketing de la misma fábrica y 1 ejecutivo de Trade marketing de la cervecería Cuauhtemoc Moctezuma.

De dichas entrevistas se obtuvo información sobre de qué manera realizan o si utilizan algún método o procesos para la obtención medición del retorno de inversiones las inversiones del departamento.

La información obtenida, es de suma importancia para el análisis del departamento de trade marketing en relación a las inversiones realizadas para conocer el retorno de inversión de estas.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de los resultados

4.1 Presentación de los resultados

De acuerdo al análisis realizado y a las entrevistas que se hicieron a personas que se desenvuelven en el área de Trade marketing se detectó que cuentan con diversos métodos o estrategias de medición dependiendo de las necesidades de las empresas, por lo cual cada una es diferente y refleja resultados distintos para su interpretación.

- Impacto de inversión
- Incremento en sell in – sell out
- Retorno de inversión
- Costo de visita efectiva

Cada uno de los métodos o estrategia cuenta con diversos requisitos para su aplicación con los cuales cada empresa realiza para el análisis según su necesidad. Análisis los cuales se centran en el desplazamiento de los productos realizando comparativas contra periodos similares.

Dejando de lado la parte financiera de los resultados obtenidos por la inversión realizada, haciendo referencia específicamente al ROI.

5.1 Conclusiones

Derivado de la falta de conocimiento y un enfoque financiero del departamento de trade marketing de la empresa, principalmente en lo relacionado con la obtención de resultados financieros y el manejo adecuado de las inversiones con resultados positivos. Se presenta a la empresa una propuesta para el análisis rápido y sencillo de acuerdo con las necesidades que tiene, estableciendo criterios para la evaluación de las posibles inversiones tomando en cuenta los objetivos de crecimiento, cobertura y rentabilidad de la estrategia.

Así como de brindar apoyo para capacitan a sus empleados sobre el análisis de las inversiones realizadas o por realizar del departamento de trade marketin, para conocer el retorno de la inversión.

Con esto se busca que las inversiones en las estrategias del departamento de trade marketing sean realizadas adicional al enfoque de desplazamiento de productos con un objetivo financiero beneficiando a la empresa.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo el análisis del ROI en cada una de las inversiones de estrategias que realice el departamento de trade marketing de la empresa.

Así como establecer mecanismos de control, así como la elaboración un manual en el cual se describan los pasos a seguir para realizar el análisis de las estrategias y la obtención de resultados positivos para la empresa.

- Estrategia de trade marketing
- Establecer % de beneficios
- Fijar monto de inversión
- Ejecución de estrategia
- Análisis de ROI

6 Referencias

- Arbache, F; Santos A. G; Montenegro, C; Salles, W. F. Gestão de logística, distribuição e Trade Marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 164 p.
- Chinardet, C. (1994): Le Trade Marketing: Marques et Enseignes: Agir Ensemble?, Ed. d'Organisation., París.
- Chinardet, C. (1998): "Le Trade Marketing en Cinq Réponses de Claude Chinardet", Revue Francaise du Marketing, nº 167, (2), pp. 77-90.
- Costa, G. (1997): "Trade Marketing: Planificación y Organización", Dirección y Progreso, nº 154, julio-agosto, pp. 39-42.
- Díaz, A. (2000): Gestión por Categorías y Trade Marketing, Prentice Hall, Madrid.
- Domènech J. (2000): Trade Marketing, ESISC, Madrid.
- Kerin, Roger A., et al. Marketing (9a. Ed.), mcgraw-Hill Interamericana, 2009. Proquest Ebook Central, <https://libcon.rec.uabc.mx:4431/lib/uabcsp/detail.action?Docid=3216347>.
- Lal, R. (1990). Price promotions: Limiting competitive encroachment. Marketing Sci. 9247–262. • Lal, R., & Villas-Boas, J. M. (1998). Price promotions and Trade deals with multiproduct retailers. Management Science, 44(7), 935-949.
- Liria E. (2001): La Revolución Comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager, mcgraw Hill, Madrid.
- Liria E. (2001): La Revolución Comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager, mcgraw Hill, Madrid
- Moguel, E. A. (2012). Metodología de la Investigación. México: Colección Héctor Merino

- Morles, D. (2011). Análisis de ventas. Recuperado en noviembre 2019, de <http://davidmorles.com/analisis-de-ventas/>
- Mullins, John W., et al. Administración del marketing: un enfoque en la toma estratégica de decisiones (5a. Ed.), mcgraw-Hill Interamericana, 2007. Proquest Ebook Central, <https://libcon.rec.uabc.mx:4431/lib/uabcsp/detail.action?Docid=3217625>.
- Narasimhan, C. (1988). Competitive promotional strategies. *Journal of business*, 427-449
- Sáinz de Vicuña, j.m. (2001): La Distribución Comercial. Opciones Estratégicas, 2ª edición, ESIC, Madrid.
- Santesmases, M. (1999): Marketing. Conceptos y Estrategias, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid, pág. 532
- Santesmases, M. (1999): Marketing. Conceptos y Estrategias, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid, pág. 532.
- Villas-Boas. M. 1998. Price promotions and Trade deals with multiproduct retailers. *Management Sci.* 44 (7) 935–949.
- Vollmer, Christopher, and Geoffrey Precourt. La nueva era del marketing, mcgraw-Hill Interamericana, 2009. Proquest Ebook Central, <https://libcon.rec.uabc.mx:4431/lib/uabcsp/detail.action?Docid=3191832>.